

ممـــارسات قويـة
لقادة اقوياء
STEPHEN E. KOHN and VINCENT D . O'CONNELL
group
Arab

ممارسات قوية

لقادة أقوياء

حقوق الطبعة العربية

عنوان الكتاب: ممارسات قوية لقادة أقوياء

تأليف: Stephen E. Kohn
Vincent D. O'connell

ترجمة: محمود عبدالواسع ملاحظ محمد

الطبعة الأولى

سنة النشر: 2017

الناشر: المجموعة العربية للتدريب والنشر
8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر -
القاهرة - مصر



تليفون : 23490242 (00202)
فاكس : 23490419 (00202)
الموقع الإلكتروني www. arabgroup. net. eg
E-mail: info@arabgroup. net. eg
E-mail: elarabgroup@yahoo. com

كوهن، ستيفن
ممارسات قوية لقادة أقوياء، تأليف:
Stephen E. Kohn & Vincent D.
O'Connell، ترجمة: محمود
عبدالواسع ملاحظ محمد - القاهرة:
المجموعة العربية للتدريب والنشر،
2017. ط1
199 ص : 24x17 سم.
الترقيم الدولي : 978-977-722-039-2
1- المديرون - إدارة تنفيذية
2- المديرون - تدريب
2- التدريب الإداري
أ- فينست، أوكونل (مؤلف مشارك)
ب- العنوان
ديوي: 658,422
رقم الإيداع : 2017/1802

ممارسات قوية

لقادة أقوياء

تأليف

Stephen E. Kohn & Vincent D. O'Connell

ترجمة

محمود عبد الواسع ملاحظ محمد

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



٢٠١٧

لعائلاتنا وأصدقائنا المقربين الذين كانوا مصدر قوة لفهم مهارتنا الشخصية كل يوم.

المحتويات

مقدمة

تعد قيمة مهارات الناس في تنظيم الإدارة مقبولة على نطاق واسع، ولكن في بعض الأحيان تتطلع الشركات إلى اعتبار الآتي "كيف نحصل على مديرين أفضل في أداء الأدوار الإشرافية؟"

قد تنظر الشركة إلى ذلك الأمر من زاوية أخرى، وهي أن الجوانب الفنية الأخرى لأداء وظيفة المدير قد توصف بأنها قابلة للتدريب. وبناء على ذلك، تسخر الشركات تدريباتها نحو سد الثغرات في المعرفة بشأن أفضل الممارسات الحالية، وتقديم الجديد، وتكنولوجيا تحسين الإنتاج، ومراجعة التحديثات الخاصة بسياسة الشركة، وما شابه ذلك.

ربما يكون هناك اعتقاد أو مبدأ غير معلن، وهو أن المديرين قد يمتلكون مهارة التعامل مع الآخرين أو أنهم لا يتمتعون بهذه الملكة، وبالتالي فإن الاستراتيجية تكون في عدم استنفاد المصادر في تدريب مهارات الناس، ولكن في توظيف الشخص المناسب الذي يكون مستعدًا طبيعيًا، وذو علاقات إنسانية ناجحة على وضع الأفراد في المناصب القيادية التي

تمكنهم من بناء نوع من علاقات تعزز الإنتاجية المتماسكة التي تعود بالنفع على المنظمة.

بالتأكيد منظمتي وغيرها من المنظمات التي لا تعد ولا تحصى تنتهج نفس النهج، وهو أن تعلن أن مصلحتنا في وصف الوظائف الشاغرة والمناصب الوظيفية في تعيين وترقية الأفراد من المناصب الإدارية الحساسة والتوجه الاجتماعي لتنفيذ جوانب إدارة الموارد البشرية لدور "الرئيس" على نحو فعال، وتبذل قصارى جهدها لتحديد أولئك الذين نعتقد أنهم سوف ينجحون في هذا الجانب من الدور الرقابي، ولكن من خلال وصفها لهذه الكفاءات زائلة إلى حد ما "مهارات الناس" ليس هناك تفاهم ضمني بأن هذه هي الكفاءات الفعلية، والتي يمكن تنميتها؟ وقد يوضح نقلة نوعية. إذا رغبت المنظمات والأفراد في تحسين الأداء في ممارسة الإدارة العامة، ربما يجب أن يكونوا على اطلاع على الإرشاد والتوجيه في تنمية مهارات الناس.

تثار بعض الأسئلة المثيرة للاهتمام في الواقع عندما ينظر المرء إلى احتمال تكريس الوقت والموارد لتعلم المزيد من جوانب العلاقات الإنسانية في الإدارة.

- ما هي مهارات الأشخاص الفعلية؟
- كيف يحصل الأفراد على أفضل "الأشخاص" كجزء من الإدارة، لاسيما إذا كان لا يتحقق بسهولة لهم، لأن كفاءتها هي أكثر من طابع تقني أو أكثر اعتمادًا على معرفة الصناعة؟
- العمل على أن تصبح أفضل مدير من الأشخاص: وكيف يحقق الأفراد أفضل تركيز على وقتهم وجهودهم؟ حيثّمًا تبدأ، وما ينبغي أن تقوم به من بعض مستويات التأسيس، نقطة البداية إلى الأمام؟

ما يعجبني أكثر عن التسع ممارسات القوية لقادة أقوياء هو أنها توفر إجابات حقيقية وملموسة ومحددة جداُ على هذه الأسئلة، بدلًا من تقديم الابتذال الغامض أو الأمثال الواسعة، وهذا الكتاب يعطي القارئ اتجاهًا واضحًا ومجموعة رئيسية من الاقتراحات حول كيفية بناء الواقع وممارسة مهارات الناس.

ستيفن إيي كوهن وفنسنت أوكونيل يلخصان مرة أخرى توجيهاتهما إلى الرئيس بلطف - هناك تسع ممارسات قوية لإدارة الناس الفعالة الذين كانوا يصرون على الأمر الأكثر، فرسالتهم تتناسب بشكل جيد مع التفكير التنظيمي حول كيفية تنفيذ عمليات المهارة أو العمل بأكثر فعالية: "تحقيق الغرض" هو التعرف على الكفاءات الأكثر صلة، ومن ثَمَّ إتقانها.

الكتاب يروي لنا حقا استعداداته حول هذه المسألة أكثر، وكيفية تطويرها بقدر أكبر من الكفاءة.

علاوة على ذلك فالكتاب سهل القراءة. أنا أحب طريقة أمثلة الحالة التي يستخدم فيها كوهن وأوكونيل حلقة صحيحة جداُ. هذا الكتاب هو مجرد وسيلة رائعة للحصول على خلفية حول العادات التي تساعد على ضمان النجاح في إدارة الموارد البشرية.

أخيرا، إذا كنت قد حصلت على هذا الكتاب وتقرأ بدون شك قد انجذبت إلى هذا الموضوع، لذا أنت بالفعل في طريقك لبناء الوعي الذاتي - فهي الأولى من تسع ممارسات قوية قد تبناها كوهن وأوكونيل، وهذا كما تعلمون مطلب مهارات الناس، وأن التغلب عليه مشروع التعلم مدى الحياة، لذلك وأنا أشجعك لإشباع هذا الفضول عن نفسك، سوف تجعلك ليس مجرد مدير، لكن شخص أكثر فعالية في بناء علاقات مهمة في الحياة خارج العمل الخاص بك كذلك. أطيب التمنيات، وحظا سعيدا!

ـــــ ريموند جي إستيزتس، نائب الرئيس الأول للموارد البشرية،

شركة أولام اميريكاز

تمهيد

كاستشاريين ومدربين مخصصين لبناء علاقات إنسانية ذكية عاطفياُ للكفاءات من المديرين، نستغرق الكثير من الوقت في الحديث مع الأفراد في أنواع مختلفة من المنظمات والأدوار المتنوعة داخل هذه المؤسسات حول مسألة ما يلزم فعلاُ ليكون مدربًا فعالًا. إنه الموضوع الذي يستنبط العديد من وجهات النظر التي تتجه بالأحرى بالتساوي بين منظورين بعد متداخلة متميزة، أحدهما يشمل الآراء حول ما يسبب ما يبدو قادة مؤهلين للفشل، مما يعني أنه يمكن للمرء أن يتعلم الكثير عن كونه مدربًا فعالًا من خلال فهم السلوكيات التي تمنع المديرين من النجاح بقدر ما ينبغي أن يكون، والآخر يشمل التركيز على التقييم الأكثر إيجابية من الصفات التي أبداها المدربون الذين يعجب بهم الموظفون أكثر.

نحن عالقون دائمًا بالتردد الذي نسمع فيه حالات الأفراد "الرائعة استراتيجيًا"، أو الخبراء الفنيين بالمعارف والمهارات الفائقة حقًا في الأعمال الأساسية للمنظمة، التي تقصر على القادة بسبب نقص أوجه القصور في ما يوصف عادة "عدم القدرة على إدارة الناس". تشهد السلوكيات وصف هذا الطيف الواسع، بالأحرى ضعف مهارات إدارة الناس،

وعادة ما تشمل النهج الفقير في التواصل بين الأشخاص وردود الفعل غير المهذب، أو الوقاحـة جزء من المهام التي يتم الاستعانة فيها بموظفين ليكونوا قادرين عـلى التعامـل مـع أنفسـهم، وسوء الاستماع والحوار من جانب واحد مع المـوظفين والخـوف مـن الاقـتراب مـن المـدير في القضايا بسبب ردود الفعل العاطفية المسبقة الخاصة بهـم للتأجيـل. بـالطبع، هنـاك العديـد والعديد من الآخرين، ولكن في النهاية جميعا لهم علاقة مباشرة جدًا بتضييق الذكاء العاطفي أو مهارة الحاصل العاطفي.

كثيرا ما نسمع عن شعور التنازل الذي يفتقر أولئك إليه في مهارات إدارة الأفراد، ومهارة الحاصل العاطفي محكوم عليها بالفشل أن تكون دائما على هذا النحـو، مـما يعنـي أن هـذه ليست حقا المهارات، ولكن سمات الشخصية المرسخة في الحمض النـووي، ولا يمكـن لأحـد أن يغيرها، يكثر التشاؤم حول قدرة القائد لتغييرهم عنـدما يتعلـق الأمـر بعـرض مفيـد لمهـارات العلاقات الإنسانية.

نحن لا نشارك وجهة النظر هذه، على العكس من ذلك نرى مرارا وتكرارا أن الوعي حـول مجموعة من الأساليب والمهارات الإدارية الناس لا غنى للناس عنها عنه فإنه يسـهم في ردود، الفعل الأكثر صحة لنفس محفزات أماكن العمل في وقت لاحق في مهنة الإنسان، هذه الردود صحية تتضمن نهج الموظفين الذي يقع ضمن مجال "إدارة الأفراد"، ويـرى المـديرون أنفسـهم الآثار الإيجابية للغاية التي تتضمن تطبيق استراتيجيات جديدة للظروف الأساسية نفسها.

وقد شارك المديرون الـذين تـم تـدريبهم في ٣٦٠ درجـة باسـتجابات تقييميـة متعـددة للاسـتطلاعات قبـل التـدريب والتعلـيم بعـد ذلـك بفـترة مناسـبة بعـد أن قـرب التـدريب مـن الانتهاء أو انتهى. في كثير من الحالات يتلقـى تحسـينات ذات دلالـة إحصـائية في التصـنيفات من مرءوسـيه والأقـران وأربـاب العمـل عـلى اتخـاذ تـدابير مـن العلاقـات الإنسـانية وكفـاءات الـذكاء العـاطفي، والنتيجـة التـي حصـلت عليهـا والتـي مـن المناسـب إعطاءهـا الأدلـة التجريبية، وهذه المهارات هي التي يمكنه تعلمهـا وتكاملهـا، وتكرراهـا في ممارسـة المـديرين الذين تعرضـوا للصـعوبات الشخصـية مـع المـوظفين، في المـاضي، فهـم يفتقـرون إلى مهـارات

الأشخاص، وليس الأقدار، ولكـن فجـوة المهـارات يمكـن شـغلها بـالتعليم المناسـب والممارسـة وتعزيز التقنيات الفعالة.

بدأنا في دمج أبرز ممارسات أرباب العمل منذ ما يقرب من عقد من الزمـان، أن توجـه إعداد التقارير. كان لدينا النية المعلنة للتركيز على تلـك المجـالات لكونـه مـدربًا فعـالًا وأكـثر أهمية إذا ما تم تنميتها وتنفيذها بشكل روتيني، وخلق أفضل فرصـة للتغيـير المـؤثر ونتـائج قيادة أفضل. تستمر كل هذه الممارسات التسع للتطبيـق ضـمن الإطـار الـذي يفـترض وجـود المهارات على مستوى المؤسسة، وصفات التطوير والتطبيق في أي ظرف من الظروف الإداريـة. على هذا الأساس المتين من السمات الشخصية حددنا مجموعة مـن الاسـتراتيجيات التـي أثبتـت فعاليتها لتجنب المخاطر المشتركة لإدارة الناس بطريقة تقلـل ولائهـم واحـترامهم، والرغبـة في أن يكون أتباعهم نشطين، وأخـيرا اقترحنـا المهـارات ذات الطـابع الأكـثر تقـدمًا التـي تبنـى عـلى طبقات تحتها.

كان تمثيل هذا الإطار من إدارة الأشخاص الفعالة على هيئة هرم بست كتل بناء: ثلاثـة في القاعدة، واثنان في الوسط، وواحد يعكس الكفاءة المتقدمة. منذ أن قدمت لنا أصلًا "سـت عادات للرؤساء الفعالين للغاية، "و واصلنا مراقبة نموذجاً في العمـل. نحـن مـا زلنـا نعتقـد في الإطارات الأساسية والست لبنات الأصلية، لكننا نعتقد أن كل طبقة لديها استراتيجية حاسـمة في عداد المفقودين، وبالتالي فقد تحول لدينا نموذج من ستة أجزاء إلى واحد بتسعة أجـزاء، لا يزال تجميعها في شكل هرم ينقل رأي مفـاده أن القاعـدة القويـة أمـر ضروري، وهـو الصـف الأوسط يطبق هذه المهارات الأساسية، وأكثر من ذلك الكفاءات المتقدمة المسبقة التـي تظـل على رأس كل من صفوف الدنيا.

لماذا حددنا اللبنات الإضافية التي تشمل نموذجًا من تسعة أجزاء؟ الجـواب بسـيط هكـذا: الخبرة المتزايدة. في إطار ستة أجزاء من إدارة الأفراد يستمر تطبيقها بالتأكيد أن تطبق، لكننـا كنا معجبين ببعض القطع المفقودة الهامة، ونحن نعتقـد أننـا قـد احتفظنـا بالبسـاطة الأساسـية للتعلم وتطبيق نموذجنا، مع تعزيـز القيمـة النهائيـة للإرشـاد مـن أجـل تحسـين مهـارات إدارة الأفراد.

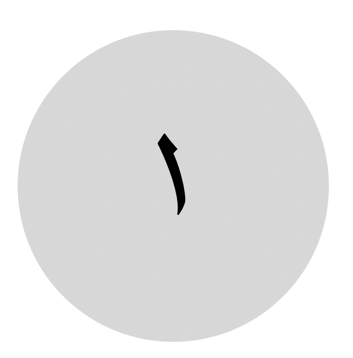
رسالة "الكتاب المعروضة في "ست عادات الزعماء الفعالين للغاية، " لا يزال ساريًا:

> يشارك هذا الكتاب نهجنا في العلاقات الإنسانية لتنميـة مهـارات القـادة، بحيـث يطبق المديرون نموذجنا ليصبح أكثر إنتاجية في مواقعهم، وخلـق فـرص التقـدم لأنفسهم في حياتهم المهنية، وكما الأهم تطبيق هذه المهـارات بشـكل فعـال في مجموعة واسعة من حالات التعامل مع الآخرين في حياتهم الخاصة.

في الواقع النتيجة التي نود أن ننتجها من هذا الطراز المحسن تبقى إكثـار النقلـة النوعيـة من إدراك استراتيجيات تعرف باسم "المهارات اليسيرة"، والتي يمكن أن يحتمل إسـاءة فهمهـا كما في الكفاءات التي هي أقـل موضـوعية مـن غيرهـا ذات الطـابع الأكـثر تقنيـة. نسـتمر في استخدام اختصار SOLID- مهارات القيادة التنظيميـة وتنميـة الفـرد - لجعـل الحالـة هـذه تبدو سلسة، فهي في الواقع حاسمة وعوامل حقيقية جدًا في نجاح المـدير، هـذه هـي في الواقـع المهارات "الصعبة" في كل معنى الكلمة: الجوانب صلبة وملموسة من تـدريب المـدير، وأيضًـا من الصعب بعض الشيء تفعيل التحديات اليومية التي تشكل قيادة الآخرين.

نحن نشجعكم على مراجعة هذه الاستراتيجيات الأساسية الخاصة بإدارة الموارد البشرية وتطبيقهـا في الممارسـة الإداريـة، بحيـث تصـبح فطريـة بـدلا مـن ذلـك، مثـل عـادات جيـدة فالواحدة منها تتطبع، إذا قمت بذلك والجزء الخاص عن هذا النموذج SOLID يكون صـعبًا - كما هو الحال في صعوبة التنفيذ - سوف يؤدي إلى التآكل بسرعة، عـلى النقـيض مـن ذلـك، وجزء عن هذا النموذج SOLID يكون صـعبًا - كـما هـو الحـال في دائـم الحيويـة والثابـت والحقيقي – تظل الصفة الأساسية للنهج الذي نقترحه.

فإنه لا تزال النسخة مثيرة بالنسـبة لنـا لتبـادل أفكارنـا مـع الآخـرين، مـع التركيـز عـلى مساعدة الناس بدورهم على تنمية إمكانات الآخرين، نحن لا نزال نأمل أن تسـتمتع بعمليـة قراءة المواد واستخدام التمارين التي نتقاسمها بقدر ما استمتعنا بعملية وضعها معا بالنسـبة لك.



عروض ٩ تدريبات قوية

للرؤساء العظماء حقًا

الشائع جدًا في المنظمات هذه الأيام صياغة "استراتيجية الناس". عادة، فإنه يتم ترويج موضوع علاقات الموظفين داخل المنظمة، تلخيص جهد على مستوى المؤسسة للاستفادة من رأس المال البشري في السعي لتحقيق أهداف الشركة، تدمج فعلًا الشركات هذه الاستراتيجيات في شعارات، مع تسميات مثل "وضع الشعب أولا" أو "الناس قبل الاستراتيجية".

وضع الشعب في المقام الأول هو بالتأكيد هدف نبيل، والشركة التي تركز على الأصول الكامنة في مواردها البشرية تعزز بيئة العمل الداخلية المنتبهة إلى المواهب الكامنة داخل المنظمة، والطرق التي تقع فيها احتمالات هذه الموهبة الكاملة التي يمكن نشرها

وتفعيلها، ومع ذلك فإن المنظمات التي لديها موارد محدودة تواجه الضغوط اليومية من تلبية المطالب بشدة للعملاء.

على هذا النحو لا بد من اتخاذ القرارات حول أي الأولويات الموجهة للشعب هي أهم، وكيف سيتم إصدار هذه الأولويات وتنفيذها، ومن ثَمَّ دعمها. إذًا ما هي المحددات الرئيسية لشركات "استراتيجية الأشخاص" المثلى؟

قد تبنى بعض المنظمات نماذج تعويضات جديدة، وبالتالي التركيز كبير على مكافأة أداء العمل المتميز من خلال الحوافز النقدية، يجوز للمنظمات الأخرى الجدال على حزم الاستفادة، هذه الاستراتيجيات مهمة ولكن أظهرت الأبحاث أن هذه الأنواع من المكافآت الخارجية غالبا ما تفشل في تحفيز الأداء الوظيفي الممتاز بفعالية كما في المكافآت الأكثر جوهرية في العمل.

في الواقع يقدم العمل العديد من أنواع المكافآت الأساسية: تعلم وتنمية المهارات الجديدة وفرص التنشئة الاجتماعية في إطار عملية العمل الجماعي، وحتى المكافآت الأكثر إيثار الصادرة من الفرح لمساعدة العملاء على تنمية أعمالهم ورؤيتهم للازدهار الناتج من ذلك، تجربتنا هي أنه عندما يشعر الناس بالرضا عن المؤسسة التي يعملون بها، عندما يشعرون بالتحمس في القدوم إلى العمل كل يوم، وموقفهم الإيجابي - مستوحاة من المكافآت الأساسية للعمل - عادة يعزى أكثر إلى نوعية العلاقة القائمة بينهم وبين الأفراد الذين يقودوهم، وأهم علاقة من هذا القبيل حتى الآن هي القائمة بين الموظفين ورؤسائهم المباشرين.

في الواقع فإن العنصر الأكثر أهمية في "استراتيجية الأشخاص" التعاونية، وهي وجوب تطوير مهارات العلاقات الإنسانية التي يمارسها المديرون مع تقاريرهم المباشرة في تفاعلات الفرد والجماعة يوما بعد يوم، عند وجود علاقات ممتازة بين المشرفين وتقاريرهم المباشرة، فكذلك احتمال المكافآت الجوهرية للعمل ستكون مرتفعة وذات قيمة عالية، عندما يعجب الموظفون بالطريقة التي يتم بها القيادة، عندما يرون علاقتهم الإشرافية واحدة تنطوي على الاحترام وفرص النمو الشخصي والمهني المتبادل، ويصبح العمل نشاطًا

ديناميكيًا للغاية، يتجاوز بكثير من مجرد الحصول على مكافأة خارجية (الخاصة بالراتب). هذا المبدأ الأساسي الذي نبطله، بأن للإدارة دور لبناء العلاقات، وأن العلاقة أكثر ما يهم، فالعلاقة بين المديرين وتقاريرهم مباشرة، بمثابة الموضوع الرئيسي وراء نموذجنا.

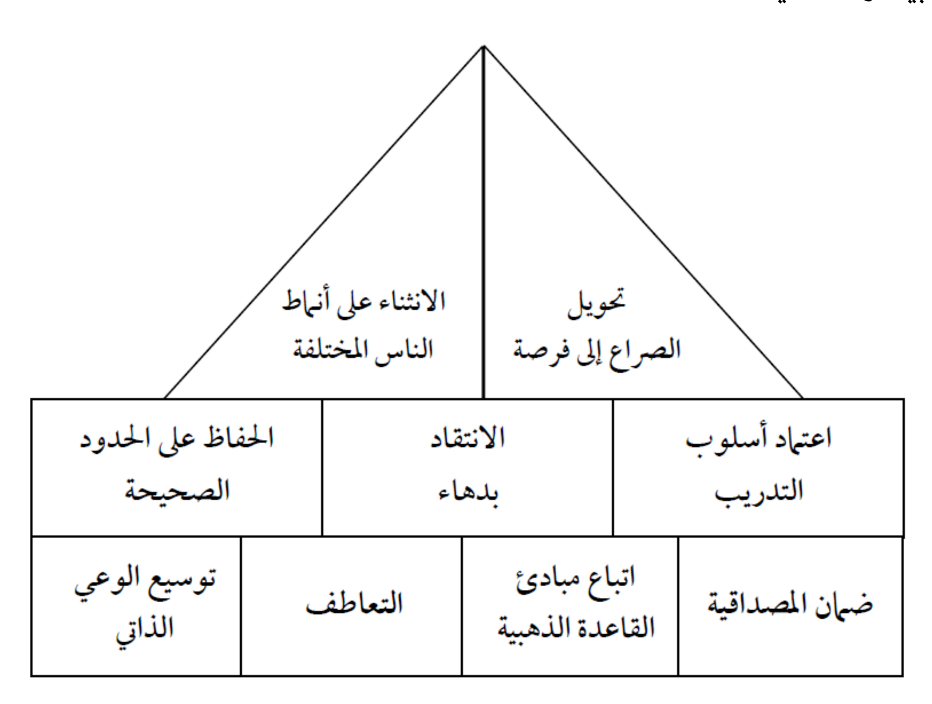
في تجربتنا، يقدر المدير نموذج التعلم الذي له بداية ووسط ونهاية، الذي يمكن من خلاله اكتساب شعور التقدم عبر خطوات تدريجية، والانتقال أكثر من أي وقت مضى قدمًا نحو مشروع "خط النهاية". "وقت مدراء" محدود، فإنهم يميلون إلى تبني نظام التعلم خطوة بخطوة، حيث يتم توضيح العملية أكثر ويكون لها مسار مثبت جيدا نحو النجاح القياسي.

الشكل في الصفحة ١٨ يوضح لنا نموذجًا بيانيًا للتسع ممارسات القوية للقادة الأقوياء، ويمثل هذا النموذج من قبل "اللبنات" التي تشكل الهرم على أسس متينة، هذا التمثيل يعزز بصرياُ فكرة أنه على الرغم من كل المهارات التي ندعوها"أساسية"، كما يمكن ترتيب وتحديد الأولويات في أمر ناضج.

الطبقة السفلية من هرم مهارات إدارة العلاقات الإنسانية تشكل قاعدة للنموذج، هذه هي الكفاءات "الأساسية": توسيع الوعي الذاتي، وممارسة التعاطف بعد مبدأ "القاعدة الذهبية"، والمصداقية الآمنة. هذه هي العوائق والمعالجات التي يؤكد عليها مدرب كرة، لعبة جولف، ايجابيات القبضة التي تستخدمها أكثر في الدرس الأول وتقنيات التنفس التي ينادي بها مدربو اليوجا. هي الممارسات التي تعد جزءا من الطريقة التي يظهر فيها المديرون مواهب العلاقات الإنسانية. إنها تساعد المديرين على تطوير نهج ذكي عاطفيا لقيادة الآخرين، وهو نهج يفضي إلى توليد إعجاب والسلوكيات الفعالة المتعاقبة لها من الموظفين.

هناك ثلاث مهارات إشرافية محددة للناس في الطبقة الوسطى وهي الحفاظ على الحدود الصحيحة، الانتقاد بدهاء، واعتماد نمط التدريب المبني على المهارات الأربع الأساسية على مستوى المؤسسة، ويتم تطبيقها على تحديات الإدارة المشتركة على أن تكون مفيدة للغاية، لتصبح احتياجاتنا الأساسية أكثر من استكشاف معجبا به على نطاق واسع ومهارات طبقة

الأساس، فإننا نأمل التأكيد على مناهج لإدارة تحديات العلاقات البشرية، والتي تختبر في الواقع تعاطف الشخص والوعي الذاتي العاطفي، والقدرة على تطبيق مبادئ القاعدة الذهبية، والمصداقية.



لماذا قمنا باختيار هذه التحديات الثلاث المعينة لتندرج وتتأكد ضمن نموذجنا؟ والحقيقة هي أنه في نسبة كبيرة من الحالات التي قدمنا لها خدمات التطوير الإداري، يوجد هناك ثلاث فئات من المشاكل التي تتكرر مرارا وتكرارا.

١- قيام المديرين بخرق سلطتهم من خلال الأحكام السيئة، والسلوك غير اللائق، أو وضع حد غير فعّال فيما يتعلق بإقامة العلاقات الشخصية الخاصة بهم في العمل.

٢- قيام المديرين بإبعاد الناس من خلال ردود الأفعال المحبطة لأداء دون المستوى، وانتقادهم المتعصب والمؤذي، حيث انهم يقدمون الأخبار السيئة أو الآراء الناقدة بطريقة غير محددة بدلا من تعزيز الروح المعنوية وروح الفريق لدى المرءوسين.

٣- قيام المديرين بخلق ردود فعل محبطة من الموظفين من خلال مراقبة كل خطوة، ومهام الإدارة التفصيلية التي تجعل الموظفين يشعرون أنهم قادرون تماما على الأداء بقليل من الرقابة، والنتيجة هي انخفاض الروح المعنوية وارتفاع حركة تبديل الموظفين.

ولأن هذه المشاكل تلفت انتباهنا في معظم الأحيان، فإنها يجب أن:

أ - تشكل صعوبات للأفراد, أو على الأقل على قدر غير متناسب منهم الذين يجدون أنفسهم في حاجة إلى تدخل خارجي من موارد التدريب.

ب- تصل إلى نتائج واسعة النطاق داخل المنظمة عندما تفتقر إلى هذه المهارات.

وفي الجزء العلوي من الهرم نقدم اثنين من المواهب "التتويجية" التي قدمت في أقل سياق منع المشاكل المشتركة، وأكثر من ذلك بروح من المهارة الموجهة للنمو وتنمية الفريق. هذه هي علاقة الكفاءات الإدارية التي تعالج القضايا المشتركة بين الأفراد في العمل: التكيف مع أنواع مختلفة من الشخصيات، وإدارة احتمالية أن تكون النزاعات التي تعطل سير العمل والأداء حاسمة. نشير إلى هذه الممارسات كأنها متاحة على اختلاف أنماط الناس وتحويل الصراع إلى فرصة.

الصورة القائمة على أساس كتلة بناء الهرم هادفة وجوهرية للعرض وفهم نموذجنا. ففي الهرم القاعدة أوسع طبقة، وهو يدعم جميع الطبقات فوقه، حيث ان الأهرامات هي هياكل بسيطة إلى حد ما ولكن صلبة للغاية، فالمتانة هي ميزة جذابة في النماذج التي وضعت لعالم الأعمال، لأنها مهمة لبناء الأشياء التي تستمر والتي يمكن وضع إضافات إليها عندما تكون هناك حاجة إلى كتل، بالإضافة إلى/أو بدون طبقات أكثر، في الواقع الأهرامات المصرية من أعاجب التحمل والمتانة، نود أن نقول أن هرم "التسع الممارسات" يمثل النموذج القائم على المهارة الذي شيد ليستمر من خلال تأثير احتمال تآكل عواصف إدارة الموارد البشرية التي تختبر ليس فقط مهارات الفرد ولكن أيضًا شخصية المرء.



الممارسة القويـة رقم ١:
توسيع الوعي الذاتي

" يهتم قادة استثنائيين أولًا بإثراء، وتنوير، وتوسيع أنفسـهم. . . . فيسـتخدمون الوعي الذاتي للسيطرة على أنفسهم وأن يكون لهم في نهاية المطاف تـأثيراً أكـبر على الآخرين. "

ـــــ وارين بلانك

مقدمة

معظمنا قد سمع عبارة "المعرفة قوة". وهي المبـدأ الشـائع الـذي يقـوم بنقـل الرسـالة، التي تنطبق على مجموعة من الجهود المهنيـة، التـي تمتلـك الوصـول إلى المعلومـات المفيـدة

الموضوعية تسهل بوضوح المزيد من السيطرة على الأوضاع والفرص، على سبيل المثال، مع الإمساك بزمام اللوائح الحكومية الصادرة، والبيانات، والاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لتلبية احتياجات العملاء الخاصة, ويعد لدى خبراء الضرائب الاستشاريين القدرة على اتخاذ قرارات أو توصيات أفضل في مساعدة العملاء على تحقيق أهدافهم المالية على المدى القريب, والمدى البعيد.

ولكن كم منا قد نظر في كيفية تطبيق هذا المبدأ " في الداخل" - وهذا هو، لتقييم أنفسنا؟

إلى أي مدى ينبغي علينا وضع الأولوية لمعرفة الذات، كوسيلة لكسب قوة شخصية مضافة، وبالتالي تعزيز النجاح في حياتنا المهنية ؟ ويدور المؤلف والمدرب الرائد للإدارة جون وايتمور حول مبدأ "المعرفة قوة" من منظور فهم الذات، والدعوة إلى ما يلي:

"ما أنا على علم به يمنحني السلطة وما لا أعلمه يتحكم بي."

الوعي هو الأولوية لأنه يدفع ما نحن عليه في وضع يمكنه من التأثير والسيطرة، مقابل تلك القضايا أو الحقائق حول ما نجهل، والتي تميل إلى بسط سيطرتها علينا، وذلك ينطبق علي الأوضاع السائدة في بيئتنا الخارجية، ولكنها ذات أهمية خاصة "لمنطقتنا الداخلية"، وعواطفنا، وشخصيتنا، وقيمنا، ومعتقداتنا.

صيغة الوعي الذاتي لبنيس

كشف تعمل هذه الطريقة؟ ما هي السلوكيات الإيجابية الإنتاجية التي يجب تطبيقها من خلال الوعي الذاتي؟ وفقًا للعالم النفسي المعاصر والقيادي وارن بنيس يمثل الوعي الذاتي نقطة انطلاق لبدايات أسس النجاح القيادي والمهني.

الصيغة تبدأ مع افتراض أن جهود تنمية الوعي الذاتي تقوم بخلق فرص لمزيد من المعرفة الذاتية. ومن خلال هذه العملية لاكتساب المزيد من الوعي الذاتي لتعلم المزيد عن أنفسنا، يصاحبها الشعور بثقة أكثر في أنفسنا و الاطمئنان بشكل أقوي و الشعور و

التحكم في انفسنا. ولهذا يجب ربط الثقة بالنفس بالتقييم الذاتي الدقيق ويجب أن تتوافق مع الواقع. والواقع هو آلية يمكن من خلالها الإدراك الصحيح لمهارات الفرد وقدراته.

والافتراض التالي هو أنه بمجرد التسلح بتقييم ذاتي أكثر دقة، وبالتالي المزيد من الثقة بالنفس، فنحن أقل عرضة للتصرف بتهور أو بطريقة قد تكون مدمرة لأنفسنا أو لعلاقاتنا، عندما يكون لدينا المزيد من الوعي لانفعالاتنا، نستطيع أن نفهم العلاقة بين مشاعرنا، وما نفكر به، وما نفعل أو نقول، أو نقرر، وذلك يعد نوع خاص من الفطنة، والذي يدعي الوعي الذاتي العاطفي، مع وجود فطنة بحياتنا العاطفية، ومع القدرة على وصف المشاعر باستخدام أكثر الكلمات المناسبة (التي يشار إليها بمحو الأمية العاطفية)، نستطيع أن نكسب المزيد من ضبط النفس، هذه العملية رائعة جدا:فهي تشير إلى أن معرفة ما تشعر به ولماذا، ثَمَّ تصف هذه المشاعر بشكل صحيح، هي المهارات التي يمكن أن تزيد في الواقع ضبط النفس للمرء وتقدم الأفراد سيطرة أفضل بكثير على الدوافع والسلوكيات التي من المحتمل أن تكون مدمرة. مرة أخرى، فإن المعرفة تولد الطاقة (والطاقة في هذه الحالة هي البقاء قيد السيطرة، في مواجهة الأعمال الضرورية وضغوطات الحياة).

فإذا كان هناك اتصال يمكن تأسيسه إلى حد معقول من الوعي الذاتي من خلال معرفة الذات، الثقة بالنفس، وضبط النفس، وبينما تتأسس هذه العوامل على بعضها البعض، فإنها تساعد على إظهار كفاءة عالية في التعبير عن الذات، ويشمل التعبير اللفظي عن الذات الاستعداد للتواصل بشكل فعال وبناء روابط شخصية أقوى، ومع القدرة على التعبير عن الأفكار بطريقة يمكن فهمها وقبولها بسهولة, يقوم الأفراد بتشجيع وتعزيز مهارات بناء علاقتهم الخاصة، وتجعلهم في موقف قوي للتأثير على الآخرين.

ما وراء الوصف عملية لتطوير المهارات في التعبير اللفظي عن الذات، وتتابع بنيس ينطوي أيضًا على الكفاءة الناتجة للتعبير الأدبي لك "الذات" -من هي، والهوية الخاصة بك والفلسفات الشخصية، والقيم، مع تزايد الثقة بالنفس، فأنت أكثر احتمالا للبدء، وتظهر سمة الشخصية التي غالبا ما يشار إليها باسم "الوجود". هذا الوصف لشخص- أنه أو أنها لديها "وجود" - هو الإغراء جدا، مع آثار إيجابية للغاية لقدرة الشخص على

شكل سندات الشخصية الصحية، وينطوي "الوجود" على تصور من قبل الآخرين بأن الشخص الذي يظهر هذه الصفة يرتكز بشكل جيد، وعميق التفكير، وتحت السيطرة، عندما تملك "الوجود"، وينضح الفرد بالثقة والاستقرار والاعتمادية، والوفاء- كل صفات الشخصية المتكاملة بالإعجاب من قِبَلِ الآخرين، ما إذا كان أحد يدير شركة، أو قسم، أو اجتماع,أو فريق، أو حتى مجرد يشارك في محادثة ودية، معربا عن "الذات" يخلق إعجابه بمصداقية الفرد والحقيقة.

تطوير صوتك الداخلي

تدعو صيغة بنيس إلى عملية النظر في البداية، للتزويد، والتنوير، وتوسيع صورة الذات لدينا، ويجعل صيغة الاتصال من الوعي الذاتي إلى مزيد من السيطرة على أنفسنا في النهاية من قدراتنا على أكبر تأثير على الآخرين، أخذ الوقت للاستماع إلى "صوتنا الداخلي" قد يبدو متسامح النفس، والممارسة الروحية أفضل سياق في النصوص الدينية، على الأقل، في وقتنا الخاص خارج العمل، ولكن، في الواقع، وضع "الصوت الداخلي" الذي يوصلك إلى العواطف والقيم الخاصة بك هو مهم للغاية لتطور النشاط الحرفي، وقد تم الربط لعملية دعم بديهة الأعمال، لجعل القرارات الصحيحة أكثر أخلاقية "جيدة"، وإلى أن تصبح قائدًا معقولًا. استكشاف الصوت الداخلي يمكن أن يجعلك مستمع أفضل، أكثر وعيا لما يدور داخل الآخرين، بما في ذلك الفرق بين الداخليين أو الخارجيين من العملاء التي هي من هذا القبيل جزءا كبيرا من حياتك في العمل.

> ″أكثر وفاء أنك تسمع إلى صوتك الداخلى، كلما كان ذلك أفضل وسوف تسمع إلى صوتك الخارجي″.
>
> ـــــ "الأمين العام السابق للأمم المتحدة داغ هوميرسولد"

التواصل مع قيمك الداخلية الخاصة بك يتطلب استكشاف الذات، والاهتمام بدراسة الأولويات التي تدفع حياتك المهنية والشخصية، وهنا بعض الطرق لتوضيح

مجموعة القيمة الخاصة بك و"الصوت الداخلي". ؟

- ❖ يستغرق وقتا طويلا للتأمل سواء كان من خلال التأمل أو ببساطة من خلال الوقت الذي يقضيه بمفرده في الطريق، فمن المفيد أن قطع البيئة ومن الضغوطات المباشرة في بعض الأحيان، والحصول على اتصال لكيف وماذا كنت أنت تشعر، ربما تساعدك ممارسة التنفس أو أساليب الاسترخاء الأخرى في تحسين هذه العملية من التأمل الذاتي.

- ❖ كتابة التقدير عن نفسك في هذه القيم لتوضيح الممارسة المشتركة التي تساعدك في تحديد ما تؤمن به هي نقاط قوتك والصفات البارعة، يبني أداء هذه المهمة الثقة ومراكز سماتك الشخصية التي تعتقد أنها تستحق التقوية، يوما بعد يوم. تخيل أنك حاصل على الجائزة الخاصة في حفلة سنوية من نوع ما. الاختيار الخيالي الوهمي لهذه الحفلة (يمكن أن تكون المنظمة الحقيقية، مثل الجمعيات المهنية الفعلية، أو أنها يمكن أن تكون خيالية، مثل "جمعية إدارة برامج، استشارات الشعب") كتابة خطاب يعطى للتقدم لك، ثَمَّ تطوير خطاب القبول الخاص بك أيضًا. ونلهو مع ذلك!

- ❖ تسجل الدروس من قادة أنت معجب بهم أو لديك أعجاب لديهم؛ فكر القادة الذين يستوحي لك، سواء كانت سياسية أو دينية أو روحية أو العمل / المتعلق بالمهنة جعل قائمة مختصرة من الدروس الأساسية التي تجذب لك رسالة قيادتهم وأساليب التعامل مع الآخرين، يجبرك هذا النشاط لتنظر حقا إلى معظم الأمور لك ومدى أهمية قيم القيادة المكتسبة.

- ❖ الكتابة لشخصيتك "عقيدة"، أنت "أنا اعتقد. . . " البيانات، هذه العملية هي محاولة للتركيز على "نظام التوجيه، " شخصيتك التي تتألف من المعتقدات الأساسية الخاصة بك والقيم، هذا "النظام التوجيهي" يوفر أساسا لتطوير بيان المهمة الشخصية، ونطاق توجيه النفس يكون في التركيز على أهدافك الشخصية ونشاطك.

❖ الاشتراك في حوار العقيدة، مرة واحدة تطورت، عقيدتك خير سلوكك وقراراتك الشخصية، وديناميه، وسيلة نشطة، عند مواجهة الخيارات أو القرارات التي يجب القيام بها، يمكنك الدخول في حوار داخلي حول كيفية الاختيارات والقرارات التي تتماشى مع المعتقدات والقيم الأساسية الخاصة بك، على سبيل المثال، في الحالات عندما تواجه مأزق أخلاقي، فإنه من المفيد أن تأخذ الوقت لتسأل نفسك "، هذا السلوك أنا أتظاهره، أو قرار أنا اختاره، بما يتفق مع عقيدتي الشخصية؟ "أو" ما الذي يفعله القائد الذي في هذا الموقف؟

ملاحظة: في نهاية هذا الفصل، وتقدم نماذج بسيطة لتتمكن من استخدامها في إنجاز بعض تدريبات الوعي "الصوت الداخلي".

وضع التقييم الذاتي الدقيق

بعد الممارسة والأساليب الأخرى "الصوت الداخلي" لبناء شعور قوي من قيمك ومعتقداتك، وماذا أنت تشعر ولماذا، وما هي الخطوات أو الإجراءات الهادفة الأخرى التي تأخذها لوضع تقييم واقعي لنفسك؟ أسلوب واحد هو السعي إلى إجراء تقييم ذاتي دقيق بشكل مستمر، كما ذكر في البداية، تحتاج الثقة بالنفس إلى قاعدة واقعية، فمن الضروري للحصول على تقييم صحيح لنقاط القوة والضعف للشخصية.

البحث عن ردود الفعل:

واحدة من الظواهر المتناقضة الكامنة في بناء الوعي الذاتي هو أن الكثير مما نتعلمه عن أنفسنا ينبع أقل من موقعنا على القرارات الداخلية الخاصة من المدخلات المقدمة من العالم الخارجي، آراء الناس حولنا يمكن أن تكون موردا لا يقدر بثَمَّن من الجهود إلى توسيع نطاق الوعي الذاتي.

في الواقع يوضح البحث أن التصورات الأخرى هي تنبؤ أفضل من أدائنا الفعلي بدلا من وجهات النظر الذاتية الخاصة، ولكن لاستقبال ردود الفعل الصادقة قد يحتاجون لمن يرعاهم، كثير ما نجد أنفسنا في إعاقة الجهود لتوسيع نطاق الوعي الذاتي، وذلك

بسبب الدفاع الطبيعي عن استيعاب الضربات العاطفية المحتملة التي يمكن أن تصاحب عملية الالتماس، ثمتلقى ردود الفعل من الآخرين.

عندما نرهق, أو في بعض الأحيان عندما نشعر بالضعف أو القصور في الوصول إلى الموقف أو الظرف المعين، ربما نستخدم الرفض لمساعدتنا على تجنب المعلومات المرفوضة عن أنفسنا،من هذا السلوك، وعلى الرغم من حماية الذات، والتخطيط للوعي الذاتي.

نحن نحتاج الملاحظات والمساهمات من الآخرين لمواجهة عملية تضليل النفس من الرفض، ولكن هناك أقل بكثير الظاهرة المرضية التي يمكن أن تفسر كيفية الأدلة المعينة في البيئة والهروب من أنفسنا، المتعلقة بكفاءاتنا وأداءنا، الحقيقة هي أن الناس لديهم البقع العمياء، بعض الحقائق أننا لن نرى (الحرمان)؛ وحقائق أخرى نحن لا نرى (البقع العمياء)، و"هو ضعف الرؤية" لدينا إذا جاز التعبير، دعونا نوضح هذه النقطة، وذلك باستخدام الأمثلة الشائعة من قيادة السيارة، تخيل الحالة التي تأخذ كل الاحتياطات عند دعم سيارتك، انظر بحرص في مرآة الرؤية الخلفية الخاصة بك، واللف إلى اتخاذ المزيد من نظرة مباشرة خلفك للتأكد من أنه آمن لوضع سيارتك في عكس الاتجاه والانتقال إلى الوراء، ولكن لأن زاوية المرآة قد يتم تعديلها قليلا، أو لأي سبب من الأسباب، قد لا تشاهد دراجة وراء السيارة التي تقودها، أنت تحول الدراجة إلى الكثير من المعدن المجعد والمطاط. ولم تتمكن من الرؤية الحقيقية للوضع بالرغم من محاولة الاعتدال الروتيني الصلب لإدراك ذلك.

ولكن تخيل ماذا سيحدث لو كان في سيارتك كشاف، من النوع الذي يعمل ضوضاء لو كنت تدعمه نحو كائن بالقرب من نهاية الجزء الخلفي من سيارتك مثل العديد من هذه السيارات وسيارات الدفع الرباعي في هذه الأيام، عليك أن تبدأ بنفس المستوى الروتيني، للتقييم ما إذا قد توجد أي مشكلة محتملة عليك العودة بسيارتك حتى: عليك مراجعة المرآة وفحصها بدقة، تسجل بعينيك لا توجد مشكلة مع نقل سيارتك إلى الخلف، كنت وضعت السيارة في الاتجاه المعاكس، وعلى الفور تسمع صوت إنذار، مع مساعدة من التكنولوجيا والسيارات الحديثة، وهناك معلومات إضافية تضاف إلى انتباهك،

الضوضاء تشير لك أن شيئا ما قد يكون خلفك قد لا تراه، عليك التوقف بسرعة والخروج من السيارة للتحقق من ذلك، ما زالت ترى الدراجة على حالها، وتتجنب النتيجة الضارة المحتملة.

إن السعي إلى ردود الفعل التي تشبه التحذير الصوتي بسيارتك يجعلك كما تدعمه تجاه كائن لا يمكن أن يرى، في طريقك، أنه يزودك بالمعلومات عن البقع العمياء والمعلومات لك لتنظر وتحتمل أن تعمل على تحقيقه، قد يزودك بالمعلومات عن الحقيقة بطريقة ما لتجنب وعيك، ثم يمكنك دمج وتقييم هذه المعلومات الجديدة أو الوعي من خلال عملية تنطوي على نظرية التنافر المعرفي.

يعد الحصول على ردود الفعل من الآخرين متاح دائما، عادة تكون المسألة الوحيدة ليسأل عن ذلك، تكون التحديات في توسيع نطاق الوعي الذاتي أقل عن التوفر من ردود الفعل من حول الرغبة من جانبنا للبحث عنها واستيعابها وعملية هذه المدخلات الخارجية من الآخرين، وكان رئيس نيويورك السابق إد كوخ يشتهر بأنه يسأل بدون خجل، "كيف أفعل؟ كطريقة لتأهيل دائرته الانتخابية، هذا يكون النموذج الجيد للوعي الذاتي لك لتتبعه في مكان العمل، استخدامك "المكونات"، أو العملاء الداخليين والخارجيين لمعرفة المزيد حول كيف يرى الآخرون أدائك وكفاءاتك.

والسعي لردود الفعل يجعل البحث مستمرا، وهنا عدة اقتراحات حول كيفية المشاركة في هذا البحث من أجل زيادة الوعي الذاتي:

- ❖ بناء ردود الفعل التي تسعى إلى جميع تفاعلاتك اليومية، كما هو التحقيق الروتيني مع الرئيس السابق كوخ. "كيف أفعل؟" التزام لتعلم شيئًا جديدًا عن نفسك كل يوم ستركز على قيمة الوعي الذاتي.
- ❖ لا تترك أي منظور من عملية سعى ردود الفعل، وجهات النظر المختلفة تضيف الاتساع والعمق لاتساع التقدير، المرءوسين والزملاء والرؤساء جميعا يمكن أن يقدموا مساهمة قيمة لك، وأكثر تنوعا دائرة مقدمي ردود الفعل أفضل، في الذهاب

خارج مؤسستك لردود الفعل التي يتم الكشف عن المزيد من الوعي حول نفسك: كنت تنفذ إدارة العلاقة مع فرصة لتعزيز الشعور من جانب الزبائن يهمك ما أعتقد أن هذا الجهد يبني ولاء العملاء والتقدير.

- ❖ استخدام ردود الفعل لتأكيد أنك على الطريق الصحيح، حتى عندما تكون الأمور تسير على ما يرام، وكنت تعتقد أنك كنت على الرأس في الاتجاه الصحيح، يمكن لردود الفعل أن تزودك بالقيم المؤكدة لذلك ثقتك تكون مضمونة.

- ❖ تذكر أي ألم وأي ربح لتنمية إدارة ذكاء الأفراد، وشرح أقل للدفاع عن تلقى ردود الفعل، إنها قيمة المدخلات الصحيحة بأنها الطريقة الصالحة للتعلم أكثر عن أنفسهم والنمو من خلال معرفة الذات، كما وصفنا سابقا عن التقييم الذاتي لردود الفعل المدفوعة ينبغي أن يبني الثقة بالنفس بدلا من تقليلها.

- ❖ النظر بشكل أعمق. من المهم النظر لردود الفعل حتى عند الآخرين، رد الفعل الأول هو أن يكون أدائك "بخير"، قد تعنى "بخير" كافي فقط أو متوسط، أو قد يكون رد الانطوائية، لذلك يسأل السؤال الإضافي مثل "لا، حقا أنا مهتم؛ تعطيني إحساسك الحقيقي. . . . . " تعطيني الإذن لتزويد ردود الفعل لأنك أظهرت أنك لم تكن دفاعيا حول تلقيها للطرف الآخر الأكثر عرضة لتبادل الاهتمام له أو لها.

- ❖ التركيز على ״البقع العمياء" إنشاءك نظام رادار للإنذار لك! وعندما تعطيني المعلومات التي تفتح وعياً جديداً مميزاً تماما لي مثل : "أنه غير كاشف" البقع العمياء " لي". مثل دعم مميز بطريقة ما تحدث لك "أعمى" لتأكيد حقيقة ذلك للآخرين لإدراكك، كانت الدراجة المثلى وراء سيارتك ولكن صوت إنذار قد خرج نشيط وقاسى وبجهد للحصول على ردود الفعل من الآخرين يقلل احتمالات ذلك لك "البقع العمياء" التي سوف تستمر.

❖ الحصول على تفاصيل إذا كانت سوف تساعدك على فهـم ردود الفعـل عـلى الأكـثر تحديد الأمثلة (التـواريخ والأوقـات والأمـاكن والأشـخاص المعنيـين) والأكـثر سـوف تكون قادر على التفكير في كيفية تطبيق ردود الفعل.

ينبغي قبول كل ردود الفعل بدون سؤال، ويفترض أن يكون واقع الوضع كما هو الحـال مع مثال الدراجة وراء السـيارة التـي كنـا نسـتخدمها؟ بالتأكيـد لا. ولكـن ردود الفعـل دائمـا تضيف المعلومات والإدراك، ومن ثَمَّ يمكن تقييمها وتجميعها لنستعرض نظرية التنافر المعـرفي الذي تساعد على تفسير هذه العملية للتعامل مع المعرفة أو المعلومات الجديدة.

نظرية التنافر المعرفي:

تكون نظرية التنافر المعرفي قلق في العلاقات بين المعرفة، المعرفة لغـرض هـذه النظريـة ربما يشترى فيه باعتباره "قطعة من المعرفة". المعرفة حول موقف السلوك العـاطفي وقيمتـه على سبيل المثال معرفة الإدراك لونها الأحمر,لذلك المعرفـة يجـب أن تعملهـا بجـد للحصـول على الإدراك، المعرفة هنا هي المحكمة العليا التـي منعـت التميـز العـنصري في المـدارس، أمـا الإدراك فهو إدراك الناس لموقف المعارف وتلك المعارف تتضح من خلال العلاقات التي تتفـق معها أو المتنافرة ذات الصلة مع آخر.

وحاول تجنب نوعين من المعرفة أن يكون لهم غير صلة، وينسجم نوعين من المعرفة إذا وافقوا أو توافقوا مع بعضهما البعض. يتنافر نوعين من المعرفـة إذا اتبعـوا شرطـاً واحـداً مـن نقيض الآخر، على سبيل المثال إذا كان هناك مدير يظن نفسه أنه يـتصرف بأسـلوب يتضـمن ثقة ولكنه يتلقى ردود فعل بأنه غير جدير بالثقة، يقابل نوعين من المعرفة، وبناء عـلى تنـافر ذلك يكون الوضع مزعج للعقل، ويتجه الناس في محاولـة لـترك ذلـك الطريـق بتقليـل الفكـر المزعج والعواطف, عندما نكون جائعين نجد شيئا للأكـل ويتنـافر نـوعين مـن المعرفـة ونجـد طريقة لحل التنافر.

يمكننا حل التنافر عن طريق:

❖ تغيير واحد من المعرفة لجعلهـا تـتماشى مـع تعرضـهم، عـلى سـبيل المثـال إذا كنـا

نعتقد أن منظمتنا تقدم أفضل الفوائد في منطقتنا الجغرافية، ولكن تعلم أن المنظمة لها فوائد متفوقة نحن "تغيير أذهاننا" نأتي إلى الاعتقاد بأن فوائد مؤسستك هي جيدة ولكن ليس أفضل.

❖ التنبيه على أهمية إحدى المعارف، وهذا ينطبق على موضوع مراجعة الصورة الذاتية من خلال الاستجابة، على سبيل المثال إذا قدرنا صحة الاستجابة التي ترتبط مع تصوراتنا الخاصة، قد نؤجل الاستجابة الخارجية كوسيلة لحل التنافر غير السار، عندما نفعل هذا فقد نتنبه إلى إحدى المعارف وتحديد أن الاستجابة الخارجية أكثر أهمية من تقييمنا الذاتي.

❖ يمكن إضافة الإدراك للتوفيق بين اثنين من المعارف المتنافرة، وخير مثال على هذا النوع من حل التنافر المعرفي الذى حدث خلال المراحل الأولى من الأشعة التي أدت إلى اتهام بيل كلينتون، حيث تم مقابلة زوجته هيلاري في برنامج أخبار الصباح، وذكرت أن الرئيس كان ضحية كبيرة ومؤامرة يمينية. هذا مثال للتوفيق بين اثنين من المعارف المتنافرة - إيمانها بسلامة زوجها ومعرفة أن اتهامه خطأ - من خلال إضافة معرفة جديدة (نظرية المؤامرة اليمينية) التي أوضحت ذلك التنافر.

دراسة حالة:

(عن قائد الفريق الذي استطاع تغيير طريقة بداية الاجتماع التقليدية)

يقع تحت رئاسة ذلك المدير المالي لإحدى المستشفيات الشهيرة فريق كامل من مختلف التخصصات يتألف من موظفى تحصيل الفواتير، ورؤساء قسم التجارب السريرية، وبمعرفة أن هناك اختلافات طبيعيه موجودة في أساليب الشخصية فقد توصل إلى ذلك من خلال الفريق (الأنواع الإدارية مقابل مسئوليات الرعاية السريرية المباشرة). وهو يعتقد أنه في حاجه إلى ما يسمى باستراتيجية الترابط لكي يفتتح بها اجتماعات الفريق، فقد قام بإلقاء فكاهة (كإحماء للمناقشة) على ألمجموعه لكي يخلق بيئة يتشارك فيها الناس الضحك, ليكون التفاعل أكثر فاعليه. ولكن محاولاته الفكاهية نادرا ما كانت تخلق جوا

من الضحك كالذي توقعه. وقد تساءل لماذا وسعى لردود الفعل من الطرف المقابل. وقد أشار الطرف المقابل بأن الفكاهة التي استخدمها المدير تحمل في داخلها نوع من السخرية لبعض أعضاء الفريق-خاصة فريق التجارب السريرية، والذين هم في غاية التعاطف والرعاية لمرضاهم- فقد وجدوا أن أسلوبه الكوميدي مهين وفيه تنزيل من قدرهم، وقد كانت هذه ردود أفعالهم, وقد تجاهل هذه المحاولات في النكات لبدء اجتماعات الفريق، بدلا من تلطيف الجو,وجد أدوات وعناوين أو رسوم متحركة من مجله أو جريدة ما تتجنب الفكاهة الساخرة والتي لا تبدو مهينه لأي احد, وقد ضاعف موضوع الضحك والمزاح مع النظير الذي أعطاه رد الفعل الأصلي, مسبقا, ولكي يتأكد من أن هذا الموضوع الفكاهي سوف يكون ملائما.

وبالتالي كانت النتيجة أن في الاجتماعات التي كان يوزع فيها الرسوم المتحركة والأشياء الأخرى التي تنشر روح الدعابة, أن الناس كانوا يضحكون, يبتسمون, وأصبحوا أكثر تشاركا في الوقت الذي تبدأ فيه الاجتماعات, وبرؤية هذا, نجد أنه طور ملف الأشرطة الهزلية المضحكة والرسوم المتحركة التي استخدمها لكي تتلائم مع البرنامج، وبدء الناس يتطلعون لمحاولاته الفكاهية وعشقوا إبداعه.

مناقشة الحالة

والمغزى من هذه القصة على سبيل المثال ليس النقطة العمياء الموجودة في المدير المالي للمستشفى, أو أن هذه النقطة العمياء صنعت مشاكل في علاقاته مع الآخرين، ولكن المغزى أنه كان يسعى لردود الأفعال والنتائج التي تساعده على فهم شيء عن نفسه، إضافة إلى أنه,عندما استخدم ردود الأفعال لكي يجرب سلوكاً آخر, فقد تلقى تقوية وتعزيزاً إيجابياً وهو أن الناس ضحكوا معه, وتشاركوا بواسطة القطع التي وزعها, فقد كان قادرا على إنشاء نوع من الاسترخاء,ونغمة بناء الفريق من أجل اجتماعات العاملين التي كان يتطلع لخلقها، وكنتيجة لذلك أصبحت الاجتماعات أكثر تفاعلا وإنتاجا.

إن اهتمامه بفهم النفس، حُفز بالبديهة التي كانت تُخبره بأن الناس لم يستجيبوا بالطريقة التي توقعها, وكوفئ بردود أفعال مفيدة وتعزيز سلوك جديد وأكثر وضوحا.

٣٦٠ درجه لردود الفعل برعاية تنظيمية

وتقـوم المـنظمات بتعزيـز القـيم الأوليـة للـوعي والإدراك الـنفسي وكيـف تسـهم ردود الأفعّال في تأدية تقدير النفس بشكل دقيق وصحيح, ربما حُققت المبادرة التنموية التي يشار إليها على أنها (تقييم ٣٦٠ درجة) أو (ردود أفعال متعـددة التصـنيفات)، ومـره أخـرى إدراك النفس يكون أكثر سهولة من خلال المشاركة المفيدة من وجهات النظر المتعـددة مـع تشـديد قوى موجود في القيمة التي تكون متوفرة في الخبرات المختلفة للآخرين، يشـجع مشروع ردود أفعال ٣٦٠ درجة الأفراد على تقييم أنفسهم على نحو واسع معـين اعـترف بأبعـاد القيـادة أو التأثير الشخصي، في حين يشجع أيضًا التصنيفات على نفس الأبعاد من اختيار مجموعه مألوفة من الأفراد (المرءوسين، الأقران، المديرين، وأحيانا العمـلاء) نفـس مقيـاس التصـنيف، وبهـذه الطريقة يمكن مقارنة التصنيف المتوسط القيمة بالتصنيف الذاتي للفـرد، لتحديـد الاختلافـات (إن وجدت) في هذه التصورات، وأيضًا كشف النقاط الغامضة المحتملة، والهدف هـو تعزيـز أداء الفرد بالتقييم الذاتي الدقيق، إنه من الجدير بالذكر أن نحدد النقاط التـي تختلـف فيهـا انطباعاتنا الخاصة بالكفاءات الوظيفية بغيرها من انطباعات هذه الكفاءات، ولكن نتائج هذا الفحص أيضًا يمكن أن يعرض لك أن تصورك عن المجال الشخصي أو الضعف الاحترافي لم يؤكّـد من قبل الآخرين، من المهم أن نتأكد أن تصوراتك الخاصة بأبعاد الأداء القيادي المهم تتطـابق بشكل ضروري مع أولئك الذين يلاحظون أدائك باسـتمرار، نظـرا للتأكيـد عـلى قيمـة الـوعي الذاتي وطلب ردود الفعل ولفعل ذلك، يعد فحص ردود الفعـل المتعـددة التصـنيف مشروعـا مفيدا والذي فيه نستطيع أن نقوم بالمشاركة، النتائج غالبا ما تكون ناجحة عندما:

- ❖ يفهـم المقَيِّمـون أن المشروع اعتـبُر كتوجيـه تطـويري، وعـي ذاتي - أي ممارسـة تدعيمية فضلا عن تقييم الأداء الملحق بتضمينات تعويضـية أو مكافـآت تنظيميـة أخرى.
- ❖ من المحتمل جدا أن هذه العوامل التوظيفية والتعويضية تحيز ردود الفعل.
- ❖ يتم إثبات التقييمات بسرية تامة لتـدعيم نتـائج آمنـة، مجهولـة، وصريحـة. يضـع

المقيمون أساسا لإثبات التقييم الصالح للأفراد الذين يقيمون. المستشار أو المدرب هو من يعيد عرض هذه النتائج.

- ❖ وأيضًا هو الذي يقوم بتقديم البيانات بالطريقة التي تراعى استخدامها كأداة وعي ذاتية.

أوصينا نحن بأن يأخذ المديرون دورا" في فحص النتائج متعددة التصنيف ولو على الأقل مرة في كل سنة".

تلخيص

تعتبر عملية توسيع الوعي الذاتي عملية دائمة، الاهتمام الهادف إلى التعلم عن أنفسنا بقدر المستطاع يجعل من السهل لنا أن نحافظ على التحكم الذاتي، التظاهر (الوجود)، وبناء علاقات مع الآخرين، إذا كانت الأشياء التي ندركها تمكننا والأشياء التي لا ندركها تتحكم فينا، إذًا المعرفة الذاتية هي الخاصية الأساسية لخطة تنمية القوى الشخصية أكثر ولتحسين فعالية الشخص الشاملة، هناك عدة طرق لك لكي تبدأ عملية اتخاذ إجراءات متضافرة لتوسيع وعيك الذاتي.

وهذا يتضمن:

- ❖ استكشاف "صوتك الداخلي" عن طريق تأكيد العقيدة الدينية التي تعكس جوهر معتقداتك وقيمك.
- ❖ طلب النتائج من الآخرين.
- ❖ تحديد النقاط الغامضة.

اكتب تقديرا لنفسك

" دعني أقدمك إلى شخص حقا أعشقه. اسمه /اسمها هو (اسمك). فضلا عن أن أسرد عنه / عنها خلفية أو إنجازات، أفضل أن أعطيك نبذة عنهم كأشخاص، ولماذا تنال صفاتهم الإعجاب بشكل كبير.

(اسمك هنا):

خطاب القبول:

شكرا لكلمتك الجميلة، أود أن أشاركك قليلا بشأن أسباب أهمية هذه الجائزة بالنسبة إلىّ.

تمرين إعادة النظر: ماذا يخبرك تقديرك عن ما هو مهم بالنسبة إلى؟ ماذا يخبرك أيضًا عن الأشياء التي لها أكبر قيمة لديك؟ ماذا يخبرك بشأن كيفية تقدير الآخرين لتصرفاتك وقيمك؟

دروس مسجلة لقادة لابد وأنها ستنال إعجابك

في حياتنا، نحن نجرب أشكالاً مختلفة للقيادة، من المسئولين السياسيين والدينيين أو من الاعتقاد الروحي، وكذلك أيضًا من تحركات القادة في اتخاذ القرار، تغيير الوكلاء والمسئولين، أو من اتجاه آخر كالأسباب الجوهرية لأولئك الذين يجسدون القيم السامية، أو يقومون بتلقين تلك القيم لمن يكونوا على اتصال بهم.

"لو كان عليَّ أن اختار فرداً أو ربما اثنين من أولئك الأشخاص الذين أثروا بحـق في حيـاتي كشخص، سوف أختار:

وهاهي الدروس التي تعلمتها والتي أثبتها وعلمها أولئك الأفراد أو أبدو خلاف ذلك.

(أكمل على الأقل درساً واحداً فقط ولكنك تمتلك الفرصة لتسجيل أكثر من تجربة)

اسم القائد/الفرد الذي ينال إعجابك:

الدرس/التجربة (ملخص الدرس):

شرح لأسباب أهمية هذا الدرس بالنسبة إليك:

اسم القائد/الفرد (جديد أو مكرر):

الدرس/التجربة (ملخص الدرس):

شرح لأسباب أهمية هذا الدرس بالنسبة إليك:

هذه العبارات تمثل معتقداتي الشخصية في الإدارة

"أظن أن أكثر الأساليب الإدارية تأثيرًا هي ما تمتاز بالتالي:

فيما يلي المهمة الشخصية: يوضح إقرار المهمة الشخصية صورة كبيرة للأهداف التي تحددها في إطار إيجابي، عليك أن تقول سأقترض بحكمة وأحقق الحرية المالية لتحسين جودة حياتي بدلًا من قولك سأعيش دون ديون" .



المارسة القويـة رقم ٢:
ممارسـة التعاطـف

"هل تمتلك مهارات استماع، وتجـارب حيـاة، وحـدس حـول الطبيعـة البشريـة لتساعدك على فهم الناس؟ وهل من الممكن أن تكـون هنـاك أي مهـارة فعالـة أكثر في مكان العمل؟"

ـــــ قول مقتبس مـن النصـيحة رقـم ١٧، "ممارسـة التعـاطف، " في كتـاب "عشرون نصيحة للاتصال في العمل" للدكتور إيريك مايزل.

مقدمة

في الفصل الثـاني، اقتـبس مـن كتـب داج هـام رشـولد مـا يسـاعد عـلى توضـيح عمليـة صنع تحولاً طبيعياً مـن عنـاصر بنـاء الأسـس الأولى لــ "عـادات" إدارة النـاس التـي لا غنـى

عنها, وهناك واحدة تركز في المقام الأول على عناصر البناء الأساسية التي تساعد أكثر على فهم الآخرين، وهـذه العـادة مـن العـادات الداخليـة، وينصـحنا هـام رشـولد، بخلـق المزيـد مـن الوعي"حول ما يظهر في المظهر الخارجي"والنصيحة هنـا واضـحة وهـي :اعـرف نفسـك لـكي تعرف الآخرين، استمع إلى نفسك حتى تستمع إلى الآخرين، قدر نفسـك لتقـدر مـن حولـك، افهم من أنت لتساعد الآخرين في معرفة من هم.

وهي عملية تعني ضمنيا أن اكتساب مزيد من الوعي حول ما تفكر وتشـعر يـؤدي إلى زيادة المهارات في القدرة عـلى قـراءة وتفسـير مـا يـدور حولـك، وكلـما كنـت مـاهرا أكـثر في استشعار ما يفكر أو يشعر به الآخرين، كلما أصبحت مؤهلا أكثر لمعرفة ما هي الرسائل التي يجب إرسالها إلى الأشخاص الذين يعملون لديك، وكيفية إحاطتهم، وتسمي المهـارة المتضـمنة في هذه العملية بمهارة التعاطف.

تعريف التعاطف

يستمد مصطلح التعاطف من الكلمة اليونانية (empatheia)، أو الشعور بالقدرة عـلى إدراك التجربة الذاتية لشخص آخر، وبالنسبة لأهدافنا، فـإن التعـاطف يعـرف ببسـاطة عـلى النحو التالي:

"القدرة على فهم والاستجابة بفعالية لتجربة فريدة لشخص آخر".

ووفقا لهـذا التعريـف، فإنـه مـن الواضـح أن التعـاطف يتضـمن ثلاثـة عنـاصر رئيسـية هـي: الفهم، الاستجابة على نحو فعال، والتركيـز عـلى الظـروف الفريـدة لكـل مـن الأشـخاص والمواقف، لذا دعونا ننظـر في كـل مـن هـذه العنـاصر الثلاثـة عـلى حـدة. بالتأكيـد مطلـوب من المديرين أن يكون لديهم فهم خالص حول عـدد مـن الأمـور المتعلقـة بالأشـخاص الـذين يعملون لديهم، فهم بحاجة إلى فهم- على سبيل المثال - الأساسيات: أساسيات الوظائف التـي تقدم لهم، والمتطلبات لأداء هـذه الوظـائف، كيـف يبـدو الأداء المتفـوق، وكيـف يـتم إنجـاز الوظـائف بشـكل جيـد للغايـة وأكـثر، ولكـن هـذه الأنـواع مـن التفـاهمات الفنيـة فقـط تعالج الموضوع بشكل سطحي حول ما يحتـاج المـدير معرفتـه وتقـديره، إلا أنـه عـلى الأقـل،

أن لم يكن أكثر أهمية، للمديرين حتي يفهموا:

- ❖ كيف يضيف كل موظف من الموظفين قيمة للمشروع، وعلى نحو يرضي عملاء الشركة.
- ❖ ما هي الاحتياجات الإنمائية والتدريبية لكل فرد من الموظفين.
- ❖ كيف يمكن لكل فرد من الموظفين تحقيق أكبر قدر من إمكاناته الكاملة.
- ❖ ما هي دوافع كل تقرير مباشر، وكيف من المرجح أن يستجيب كل هؤلاء الأفراد للتقنيات التحفيزية المتفاوتة.
- ❖ هل ترى الفرق بين الأمور التقنية "موجهة المحتوى" والأمور الأكثر سطحية (مواصفات الوظيفة) من جهة والعلاقات الشخصية و"طرق تنفيذ المهام" من جهة أخرى.

ما الذي يميز مهارة التعاطف؟ من الواضح، أن هناك عدداً لا نهائي تقريبا من "الأمور" الإضافية التي يمكن للمدير أن يركز عليها، لكن النقطة الحاسمة هي أنها كما هو الحال في عملية الفحص الذاتي، هناك أمور أعمق وأكثر ثراء حول الناس التي تساعد على توصيل قائد لفريقه، ويكون الجهد لإنشاء أو تحقيق المزيد من"العمليات" الموجهة بين الأشخاص في العمل هو في صميم الممارسة الإشرافية العاطفية.

وتعد الاستجابة الفعالة للمواقف التي تطرح نفسها في العمل هي أيضا عنصر أساسي في إدارة الآخرين، والقرار حول ما يستجيب للتوظيف في مختلف المواقف هي جزء حاسم من إدارة الناس عن طريق التعاطف، وعن طريق التزود بسلاح الفهم، يمكن للمدير تفصيل الاستجابة التي تناسب الشخص والموقف، وتعني الاستجابات العاطفية للحالات محاولة "قراءة" الوضع واختيار الاستجابة الصحيحة وفقا لذلك.

فلا ينبغي أبدا أن تكون الإدارة "حجم واحد يناسب الجميع".

ثَمَّ بعد ذلك تضيف مهارة التعاطف بعدا آخر للقدرة على فهم والاستجابة للناس في ظروف العمل، ويركز التعاطف على التواصل مع الآخرين بالطريقة التي تجعلهم

يشعرون بالفهم بشكل فريد، وذلك يتضمن القدرة على تقييم الظروف الفريـدة للنـاس ومـا يبدو أن يدور بداخلهم هنا والآن، ومـا يشـعرون بـه، وكيـف يقومـون بعرضـه بلغـة الجسـد والعاطفة، ما نوع الشخصية الجوهرية التي لديهم، وما هي القيم التي تقـودهم، وأكـثر مـن ذلك بكثير، ولقد اشتعل التعاطف عن طريق حب الاستطلاع الطبيعـي عـن النـاس. ويحتـاج المديرون إلى تنشئة وتطوير ذلك الشعور بالفضول حـول مـا يعـاني منـه النـاس، للتركيـز عـلي ظروفهم الفريدة.

الفرق بين "العطف" و "التعاطف"

من المهم أن يكون هناك تقدير لكيفية ارتبـاط مصـطلحات العطـف والتعـاطف ببعضـها البعض،. إن التمييز بـين هـذين المصـطلحين المتشـابهين عـلى مـا يبـدو يكمـن في الفـرق بـين "التعاطف مـع" شـخص مـا (التعـاطف) مقابـل"الشـعور بــ" شـخص (التعـاطف)، حيـث إن الاستجابة العاطفية تتعاطف مع الشخص من خلال التوجـه إلى التجربـة الشخصـية لشـخص آخر، والاستجابة العاطفية تشعر بالشخص الذي يستند إلى التوجه للظروف الفريدة لشـخص آخر، لذا فإن التعاطف هو شكل من أشكال الاتفاق، بدلا مـن إن يكـون استكشـافا للشـعور، وذلك يعد بعيدا عاطفيا، ومن ناحية أخرى, فإن التعاطف يتصل عاطفيا، حيث أن المستمعين العاطفيين يشعرون بألم، وفرح، وحزن وإحباط الآخرين. أما العطف يـترك الشـخص الآخـر في شعور التفاعل المدعوم ولكنه ليس مفهوماً بشكل فريد.

تجربة التعاطف

ولفهم ما هو التعاطف وأهميته للعلاقات الإنسـانية بجميـع أنواعهـا، حـاول أن تسـتعرض تجربتك من خلاله، فكر في تعامل أو بعض التعاملات مع شخص آخر في حياتك، هـل شـعرت في مجمل حياتك:

- ❖ بأن كلامك تم الاستماع إليه بإنصات، وبالتالي تم فهمه حقا.
- ❖ هل تصديت له في محادثة، بدلا من الاستماع إليه؟
- ❖ هل أعجبت أن التفاعل قد حدث، لأنه خلق شعورا للاتصال مع شخص آخر.

❖ هل كان هناك رغبة في الحصول على فرص إضافية لمثل هـذه التعـاملات مـع هـذا الشخص.

وقد يكون التفاعل الذي اخترته جزء من علاقة محبة أو صـداقة، ومـن الواضـح هنـا أن التعاطف هو عنصر أساسي للألفة مع الآخرين، لأن قـوة التعـاطف في ربـط النـاس ببعضـهم البعض.

وقـد يكـون أيضًـا التفاعـل الـذي اخترتـه عبـارة عـن تعاطفـا مهنيـاً، ويعـد المعلمـون والمشرفون الأكاديميين، والموجهين، ورجال الدين، أو مقـدمو الرعايـة النفسـية والطبيـة أمثلـة شائعة لأنواع من الأفراد الذين يمكن أن يمثلوا التعاطف في العلاقات المهنية، فهـم يسـتمعون حتى يستفيدوا، للمساعدة في تلبية مختلف أنواع الاحتياجات التعليمية والمهنية، الروحية، أو الطبية، عندما نتلقى استجابة عاطفية، نشعر كما لـو مشـاكلنا تهمنـا، وكـأن لـدينا تنشـئة أو تطويراً مهماً لشخص آخر، وأننا فريدون، وكذلك يمكن فهمنا بشكل فريد.

تعليم التعاطف

هل يمكن أن يُدرّس التعاطف ؟ إنه سـؤال نظـري مثـير للاهـتمام، ويسـبب لنـا فضـول الإجابة عليـه، فبالتأكيـد، هنـاك الكثـير مـن علـماء الـنفس التنمـوي ينقضـون كـل أعمارهـم في دراسة وتعزيز نظريات معقدة حـول قـدرة الشـخص عـلى الاهـتمام بـالآخرين، والارتبـاط بالأطفال أو تكوين الصداقات أو كلاهـما، ومـن ناحيـة أخـرى، فإننـا نفضـل أن نبقـي التعريـف بسيطا إلى حد ما، وسوف نجيب على هذا، بنعم، لأن التعـاطف هـو مهـارة، فإنـه هـو الـذي يمكـن أن يمـارس ويطـور، كالعضـلات مـثلا، تتحسـن عـن طريـق تكـرار التـدريب المنـتظم والروتيني، وهنـا أظـن أنـه مـن المهـم إضـافة تنبيـه هـام وهـو أنـه إذا كـان لـدى الشـخص نماذج سابقة للاتصال العاطفي في العائلة أو في حياته الدراسية، أو حتى حياته العملية، وعلى الرغم من أن التعاطف الأبوي- وهو أحد أنواع التعـاطف – قـد قتـل بحثـاً في علـم الـنفس التطبيقي، فقد وجدنا أن المعلمين والمستشـارين، والمـدربين وأعضـاء رجـال الـدين السـابقين والشخصيات الأخرى الذين يحيطون بنا مـن خـلال حياتنـا يمكـن أن يمارسـوا قـدرا قويـا مـن

النفوذ في تطوير قدرتنا على إظهار التعاطف مع الآخرين، وتلعب نماذج الأدوار دورا هاما في تعلمنا وتنميتنا الشخصية والمهنية، وقد يميل الناس إلى "تقليد"السلوك الذي يقدرونه أكثر، لذلك، فمن المهم للمديرين أن يفهموا أنهم في كثير من الأحيان يعتبروا بمثابة قدوة لمديري المستقبل، وخصوصا إذا اعُتبرت سلوكياتهم وفعاليتهم الشخصية كقادة جديرة بالإعجاب من قِبَلِ الموظفين.

وهناك مجالان مترابطان لتنمية مهارة التعاطف وهما:

١- الاستماع العاطفي.

٢- التعبير عن التعاطف.

فالأخير يتطلب الأول، فالمدير بحاجة إلى فهم قيمة سماع ما يقوله الآخرون، وذلك من خلال المشاركة والشعور، ومن ثَمَّ يستطيع المدير أن يركز على كيفية التعبير عن التعاطف مع الآخرين في التفاعل اللفظي أكثر بشكل طبيعي ومفيد.

الاستماع العاطفي

"الاستماع إلى جوهر الآخر في الحياة، وفي حالة من الإفصاح والاكتشاف، قد تكون أكبر خدمة يمكن أن يقدمها أي إنسان للآخر".

ــــ دوغلاس ستيري

"الاستماع العاطفي يحدث داخل إطار شخص آخر عن المرجعية، فإذا نظرت من خلال ذلك، ستوضح للعالم الطريقة التي يرون بها العالم، وستفهم نموذجهم، وبالتالي ستفهم كيف يشعرون."

ــــ ستيفن كوفي

وبالنسبة للمديرين، فإن الاستماع معا للتعاطف يتطلب التخلي عن وجهة النظر المستقلة عن العمل ومكانة المرء في المنظمة، ويتيح التخلي عن التوجه المستقل للمدير المشاركة في تجربة الشخص الآخر بشكل كامل. "ولقد اتجه الناخبون إلى تصديق زعمائهم،

لكي يعرضوا عليهم ما يستحقون من ثقتهم عندما يؤمنون أن الزعماء يريدون مصلحتهم، الزعماء الذين هم بشكل واضح مهتمون فقط بجداول أعمالهم الخاصة، وتقدمهم، ورفاهيتهم لن يتبعوا عن طيب خاطر".

وفي صميم هذا "التوجه نحو الآخر" هنا كما يدعى بـ "فن الاستماع"، وهو يتطلب الانضباط والطاقة، الموجه خارجيا بدلا من داخليا، ويحتاج المديرون إلى تقييم مقدار الوقت الذي يقضونه في الحديث (في كثير من الأحيان السلوك الذي يكون موجه نحو الذات) ومقدار الوقت الذي يقضونه في الاستماع (في معظم الأحيان السلوك الذي يكون موجه خارجيا).

الآن، دعونا نتوقف لحظة لمراجعة بعض النقاط الأساسية حول الاستماع العاطفي: فالمستمعين العاطفيين:

- ❖ لا يقضون معظم الوقت في التدريب على ما كانوا يعتزمون أن يقولوه عندما يحين دورهم في الحديث خلال عملية الاستماع للآخرين.
- ❖ لا يميلون إلى الإسراع وإصلاح الأمور بنصائحهم الصالحة.
- ❖ لا يقومون بجمع العبارات أو بعض التعبيرات المعينة من الآخرين، ويتجاهلون الباقي.
- ❖ لا يتخذون قراراً قبل أن يسمعوا النطاق الكامل لكلام الشخص الآخر.
- ❖ لا يربطون كل شيء يقوله الشخص الآخر بخبراتهم الخاصة، غير مكترثين بتميز أفكار أو مشاعر الشخص الآخر.

ويقوم المستمعون العاطفيون بـ :

- ❖ بذل جهد واعي للرد على ما هو متبقي غير معلن.
- ❖ وضع التحيزات والأحكام المسبقة جانبا.
- ❖ التواصل مع مشاعر الشخص الآخر دون أن تصبح منساقاً معهم.

❖ إعطاء الناس فرصة للتعبير عن أنفسهم بشكل كامل.

❖ التركيز في المحادثة دون إلهاء.

في الحقيقة، جميعنا نحتاج إلى إعداد أنفسنا للاستماع أكثر بشكل تقمصي:

"إذا استطعت أن تتخلى عن دفاعاتك، وتهدئة الثرثرة في عقلك، وتحويل كل اهتمامك للشخص المقابل لك، سوف تعرف فجأة ما تعنيه كلماته وأفعاله"

هناك ست طرق لتجهيز نفسك لممارسة الاستماع الفعال:

١- تجاهل الانحرافات. ضع هاتفك على وضع البريد الصوتي، أغلق باب مكتبك، وقم بوضع الأشياء التي تعمل عليها بعيدا.

٢- توقع لحظات من الصمت. وكن مرتاحاً للصمت الملائم، حيث إن السماح لفترة فاصلة من الصمت بين التعبير عن القضايا والوقائع، أو المشاعر يعرب عن الصبر والتفاهم، والاستعداد للسماح للقصة أن تنتشر.

٣- ركز على الحفاظ على الاتصال البصري الجيد. وهذا سوف يساعد على إثبات وجود اهتمام وترابط للمتكلم.

٤- قم بتنقية عقلك وركز على سماع ما يقوله المتحدث. فأنت بحاجة إلى وضع قضايا العمل الأخرى التي تكون قلقا بشأنها جانبا خلال المناقشة، للسماح لك للاستماع بشكل فعال.

٥- حاول تجنب القرارات المفاجئة. المواقف الحكمية الراسخة يمكن أن تحبط محاولة لتفهم الظروف الفريدة للآخرين.

٦- إذا كنت تنوي الاحتفاظ بالملاحظات. خطط لتسجيل النقاط الرئيسية فقط. وضع قلمك أسفل من آن لآخر، ليكون هناك مجال للتركيز والاستماع إلى الشخص الآخر. حيث تتداخل الكتابة المفرطة مع القدرة على الاستماع إلى كل ما يقال، وأنه يمكن أن يكون وسيلة للحفاظ على مسافة الانفعالية التي تعيق الاستماع العاطفي.

كما ينقل تعريفه ,أن التعاطف نابع من الشعور بالشخص الآخر، ويؤكد الاستماع العاطفي مصلحة فهم ظروف ووجهات نظر الشخص الآخر تماما، الفكرة هي التركيز أولا على الفهم، قبل التركيز على أن تكون مفهوما، فمن المهم دائما أن نضع ترتيب الأولويات هذا في الاعتبار، في كل تفاعلاتنا اليومية، وربما أكثر جزء تكاملي هو أن يصبح الشخص أكثر تعاطفا في مجال الأعمال التجارية والحياة.

إذا كانت واحدة من الممارسات في التواصل في العمل بطريقة تركز على فهم قبل أن يكون مفهوما من قبل الآخرين، فلابد لتفاعلات التعاطف أن تحدث.

التعبير عن التعاطف

دعونا نراجع كيف يتم التعبير عن التعاطف لشخص آخر، ويبدأ الاستماع العاطفي بالتأكيد عملية للتعبير عن التعاطف مع الشخص الآخر، ويتم التعبير عن التعاطف أثناء الاستماع عندما يشعر الشخص الآخر أنه مسموع، ومع ذلك، فإن الاستماع الحر في حد ذاته لا يخلق تفاعلًا جادًا.

يجب على المرء أن يستجيب لظروف الشخص الآخر من أجل التعبير عن التعاطف، من أجل أن نجعله أو نجعلها يشعر بأنه مفهوم بشكل فريد، وهنا بعض الاقتراحات لأداء هذه المهارة المهمة للتعامل والتواصل مع الآخرين:

- اطرح الأسئلة المطلقة.
- تمهل.
- انتبه لجسمك.
- تعلم من الماضي.
- دع القصة تتكشف.
- ضع الحدود.
- اسأل أسئلة مفتوحة النهاية.

اطرح الأسئلة المطلقة

يساعد طرح الأسئلة الفعالة المديرين على أداء مسئولياتهم الإشرافية، تقريبا بحكم التعريف، فإن الأسئلة العاطفية تحتاج إلى أن تكون مطلقة. فكلمة "نعم" أو "لا" ببساطة لا تسمح بالحصول على معلومات كافية لتتم مشاركتها، والتي من شأنها أن تسهل استجابة أعمق وأكثر تعاطفا.

تلميح! المتصلين العاطفيين يستخدمون تقنيات تجسير تسهيل المناقشة بانتظام مثل "أخبرني المزيد عن"، "اشرح لي"، أو "شارك معي" إلى استجوابهم المطلق. وتقوم تقنيات إجراء المقابلات أو الاستجواب هذه بخلق جو من الفائدة والخبرة المشتركة, فإنها في الواقع تغير شكل المناقشة من "سؤال وجواب" لأكثر من تجربة تواصل مشتركة, وهي تضيف مستوى من الراحة في المناقشة، لأن متلقي السؤال غالبا ما ينظر للأسئلة الموجهة هي غالبا له كأسئلة مولدة للتهديد والقلق، الفرق بين تشجيع شخص آخر لكي تشاركه تجربته أو تجربتها بكل بساطة مقابل استنباط إجابة على سؤال مباشر وموجه فعليا، والذي يعكس قيمك الخاصة بالتواصل مع الآخرين: هو الفرق بين محاولة للتواصل مع شخص ما كمتعارض مع محاولة تحدي شخص ما، لوضعه في موقف محرج، والحقيقة هي أن جسور التواصل هذه تستنبط إجابات أفضل وتساعد على تحقيق مستوى أفضل من التفاهم.

فهذه هي عادة التواصل العاطفي العظيمة التي تستخدمها في جميع مجالات حياتك. إنه يعمل حقا!

تمهل

فإن التعبير عن التعاطف يستغرق وقتا طويلا، ولا يمكن لمكان العمل دائما استيعاب هذه الحاجة للإبطاء، مطالب وقت الشخص في العمل يمكن أن تكون ساحقة، وقد يعمل المدير في كثير من الأحيان في مصفوفة مضطربة للاتصال متعدد الوظائف والمسئوليات المشتركة، وهناك بعض التفاعلات بين المديرين وتقاريرهم المباشرة تحتاج إلى أن تكون باختصار وإيجاز، وأن تكون محدودة بمدة معينة، ومع ذلك، تماما كما يتعين على

المديرين عدم التسرع في القرارات الهامة التي تحتاج إلى معلومات ضرورية، يجب أيضًا أن يكونوا سريعين التأثر بضرورة خلق فرص التفاعل مع الآخرين والتي تساعدهم على متابعة خطاهم، والقيود الزمنية غير الواقعية يمكن أن تدمر التبادل عندما يريد الشخص التعبير عن التعاطف، بوضوح، عندما يرسل الشخص إشارات قوية إلى المدير من إحباطه وقلقه، وغضبه، والتفاعل الذي يحدث لحل المشاكل التي لا يمكن مواجهتها.

تلميح! لا يقوم جدول المدير المشغول الذي يفرض الحاجة إلى "التمهل" وإلى خلق نوع من الموضوعية، والصرف دون انقطاع بالسماح لأحد بممارسة التعاطف دائما، وربما، يكون تقرير المدير المباشر الذي يحتاج أن يقال لاتخاذ منهج مدروس أكثر للمشكلة.

وقد يسعى بعض العاملين الأكثر صعوبة لتعزيز البيئة الفوضوية الضاغطة مع مطالب زمنية غير معقولة، لأنها ثقافة العمل التي تعزز الخلافات والضغائن، وقد يحتاج المدير إلى التوقف عن دعمهم ماليا في حالة بيئة العمل المضطربة من وقت لآخر، والإصرار على مناقشة أبطأ وتيرة التي تسمح للمدير لفهم والاستجابة العاطفية لمعضلات العمل المتوفرة.

أعط الاهتمام لجسمك

الجسم هو مقياس ممتاز لوضع شعور المرء، عند ممارسة التعاطف، والرجوع عقليا من حين لآخر والنظر في رسائل جسمك، ويسهل التعاطف بواسطة الوعي الذاتي العاطفي، فأنت بحاجة إلى النظر في:

هل أنت متوتر (عضلاتك مشدودة، ومتصلبة)؟ مُرْتَبِك (متحمس، محب للسباق، مندفع)؟ ضجر أو غير ودي على نحو متزايد (قليل التركيز، بليد، مُتَثَائِب، شارد)؟ فيستطيع الجسم تزويدك بالإشارات التي تسمح لك بإعادة التركيز أو الإقرار برد فعل عاطفي على مضمون المناقشة.

وفي الوقت المناسب، قد ترغب في تسجيل إشارات جسمك إلى شخص آخر، فمن الممكن أن تعمل مشاركة الاستجابة الفعلية للمرء في ما يحدث على تسهيل إدراج السياق

العاطفي في التفاعل، والذي غالبا ما يكون لديه تأثير في خلق ترابط بشري أكبر وتحسين التفاهم المتبادل.

تلميح! لا تشترك بالاستجابة الجنسية لجسمك، فإنه ليس مناسبا أبدا القيام بذلك.

تعلم من الماضي

فإننا نحضر خبراتنا الخاصة للتفاعلات بين الأفراد,وجميعنا مراقبون للسلوك البشري بطرق كثيرة، ويمكن أن تساعدنا بعض من هذه التجارب والملاحظات في فهم ما يخبرنا به الشخص الآخر وما قد تبقى لم يذكر، ويمكن أن تكون قوة التعاطف قوية خاصة عندما نبني الاستجابة العاطفية على خبرة سابقة، خصوصا الاستجابة التي تدون ما تبقي و لم يذكر والتي "تاركاً علامة" للشخص الذي نتواصل معه، وتعد عالمية التجربة غير مطمئنة للغاية بالنسبة للناس. وتقول: "نعم، أنا أرى "أو" أتعلم؟، لقد حدث لي ذلك أيضًا، أنت لست وحدك. "هذا النوع من المشاركة الحقيقية للتجربة يمكن أن يجعل الناس يفهمون بشكل فريد.

تلميح! يجب الحرص على عدم السماح للمحور الرئيسي للنقاش أن يتحول من الشخص الآخر إليك، إذا اخترت مشاركة جزء من تجربتك أو خلفيتك كوسيلة لتعزيز تفهمك، الأساس المنطقي لمشاركة شيء من الماضي ينبغي أن يكون لتعزيز رسالة أن ليست ظروف الشخص الآخر وحده غريبة، وأنه ليس وحده في التجربة التي يعاني منها، هذا النوع من الرسائل الداعمة له قيمة.

ما هو ليس ذو قيمة، هو تحول النقاش مرة أخرى إلى التركيز على ظروفك الفريدة. وتعد ممارسة التعاطف موجهة نحو الآخر,فإنها ليست حقا لتلبية احتياجاتك بل بشأن فهم الآخرين أكثر.

دع القصة تتكشف

فبينما نتمهل ونتجنب القرارات المفاجئة، فإننا نخلق بيئة تسمح لقصة الشخص الآخر أن تتكشف، والمتواصل العاطفي يسأل نفسه، هل سمعت "قصة" الشخص هذه

بالكامل؟ هل فهمتها؟ " هذه هي المهارة التي تأخذ الكثير من الممارسة، ففي الواقع، ذلك يعد فناً لتحديد أن القصة التي يستمع إليها الشخص قد اكتملت وتستخدم هذا التحديد لتسهيل فهم أعمق، ويكاد يكون ذلك مفيدا دائما لتحقيق المزيد من المعلومات حول إذا كانت حالة المرء, وإذا استُخلصت كل المعلومات الضرورية، والطرف الآخر يقول لك إما ذلك أو المعلومات التي تم استخلاصها من قبل سوف تصبح وافرة على نحو متزايد, ولكن العملية هي واحدة يقوم فيها الشخص الآخر بمنح إذن ومساحة نفسية للتوسع في أجزاء من القصة التي لم يتم الكشف عنها، وهناك الكثير من لديه دافع أو إلزام للتقدم بالحل وبسرعة كبيرة جدا، قبل أن تُعرف جميع الظروف ويتم فهمها.

فإذا أردنا أن نضيف قيمة، فيجب علينا أن نغتنم حلاً بسرعة، ولكن عندما نستعجل في الحل، فإن الشخص الآخر سيغادر مع شعور بأن المشكلة تلقت اهتماماً كافياً ولكنها غير مفهومة تماما.

تلميح! قيم مستوى راحتك بصمت، عندما يكون الاهتمام خالصاً وعندما يكون الاتصال العاطفي قد حقق نجاحا، وقد يكون الصمت فرصة رائعة لمزيد من التفكير في القصة كلها، لا تتسرع في مقاطعة الصمت"المعبر".

وضع الحدود

يبدو وضع الحدود كما لو أنها نصائح عامة وجيدة للمديرين، ولكن ماذا كان لديها لتعمل بالتواصل العاطفي؟الجواب على هذا السؤال ينطوي على استخدام التعاطف لمساعدة شخص آخر على التركيز على ما يحتاج أن يصبح مفهوما، عندما تبدأ الأفكار لشخص أن تصبح متقطعة، "مشتتة"، أو مجزأة، سيحتاج المتواصل العاطفي إلى مواجهة هذا بدهاء ونقل الشخص مرة أخرى إلى"الظروف الفريدة" الحقيقية التي لأجلها هناك حاجة إلى الفهم والاستجابة العاطفية، ويصبح التعاطف أقوى عندما يعترف الطرف الآخر، هذا ويقدر أن المستمع لن يكون متأرجحاً بسهولة أو لن يتبع تشتيت الأفكار أو السلوكيات التي تجبر المناقشة "على الخروج عن مسارها".

تلميح!: التقنيات الشائعة لضبط الحدود بلطف داخل التفاعل الـذي يـتم فيـه إدخـال مواد غريبة ،

"دعونا نحاول البقاء على النقطة، إذا كنا نستطيع" أو "أعتقد أننا حقاً بحاجة إلى التركيز على القضية الأساسية هنا، وهي .... ".

تقنيات للتعبير عن التعاطف

هناك تقنيات تستخدم على نطاق واسع من قبل المعلمـين، الوسـطاء، مقـدمو الرعايـة، وغيرهم من ذوي المسئوليات المهنية، والتي تعد جزءاَ لا يتجزأ من ممارسة مهـارات التواصـل العاطفي المتقدمة، في الواقع، من كثرة استخدام تلك التقنيات، أصـبحت هـذه التقنيـات مـن طبيعة هؤلاء الأفراد مع قيامهم بالتدريس، أو حل النزاعات، أو تقديم واجبات الرعايـة، وقـد يُخدم المديرين جيداً لدمج تقنيات التعاطف هذه مع تفاعلاتهم كذلك في أماكن العمل.

وتسمي الطريقة الأولى للتعبير عن أنك تستمع عـن كثـب وأنـك ترغـب في فهـم الشـخص الآخر بـ "تقليد المحتوى". هذا يعني أنك أساسـيا تكـرر أو تنسـخ كـلمات الشـخص الآخـر أو الكلمات القليلة الأخيرة، حرفيا أكثر أو أقل.

الموظف	"إن الموعد النهائي للمشروع هو حوالي أسبوع. "
مدير ممارسة التعاطف:	"نعم، لقد تم مناقشة آخر موعد حقا بسرعة".
الموظف:	"أنا لا أعلم إذا كانت لدينا القوى العاملة لإنجاز هذا المشروع في الوقت المحدد".
مدير ممارسة التعاطف:	"هكذا يكون شعورك وهو أننا لدينا نقص في الأيـدي العاملـة قلـيلا في هذا المشروع، وخاصة مع مهلة أسبوع واحد فقط من ساعته "

وتعد هذه التقنية سهلة الاستخدام, حيث إنها طريقة بدائية لجعل الشخص يشعر, يسمع، ويفهم، ويستجيب، وعلى الرغم من الطبيعة الساذجة للتقنية، فإنه يمكن أن يكون تقليد المحتوى مفيدا وخاصة في مرحلة مبكرة من المحادثة، كما يمكنك أيضا السماح للقصة أن تتكشف، وتقليد المحتوى ومن ثَمَّ تطلب مزيدا من المعلومات (وأيضًا الصمت المتبقي حتى تتم مشاركته) يمكن أن يعطي الشخص الآخر "الجو النفسي" الذي يسهل المشاركة الأكثر فائدة للمشاكل والقضايا.

لذا دعونا ننتقل إلى المرحلة الثانية من التواصل العاطفي، ذلك هو الأسلوب الذي يستلزم إعادة صياغة المحتوى، ودعونا نمارس ذلك على التبادل نفسه كما كان من قبل.

الموظف:	"إن الموعد النهائي للمشروع هو حوالي فقط أسبوع من ساعته. "
مدير ممارسة التعاطف:	"يبدو لي كما لو أنك قلق جدا حول تحقيق هذا الموعد القادم. "
الموظف:	"أنا لا أعلم إذا كانت لدينا القوى العاملة لإنجاز هذا المشروع في الوقت المحدد".
مدير ممارسة التعاطف:	أشعر بإحباطك بأنك ليس لديك ما يكفي من الموارد للعمل بها حتى يمكن القيام بهذا المشروع بشكل صحيح. فأخبرني المزيد حول ما يحبطك.

وتعد إعادة صياغة المحتوى هي أكثر استجابة من التقليد الأعمى المحض، لأنه يحمل المزيد من التفكير في الاستجابة.

هذه التقنية يمكن أن تجعل المستمع يظهر أكثر انخراطا وعلى استعداد لفهم وتأليف محتوى المناقشة مع الانتباه إلى ما قيل.

وتأتي مرحلة التطوير الثالثة من التواصل العاطفي لتعكس الشعور, وبإضافة الانتباه إلى حالة شعور موظفيها, يصبح المديرون قادرين على الاقتراب إلى "الشعور بهم" أي يصبحون عاطفيين". (الآن قد يسلك التبادل هذه الطريقة):

الموظف:	"إن الموعد النهائي للمشروع هو حوالي فقط أسبوع من ساعته. "
مدير ممارسة التعاطف:	"يبدو لي كما لو أنك قلق جدا حول تحقيق هذا الموعد القادم. "
الموظف:	"أنا لا أعلم إذا كانت لدينا القوى العاملة لإنجاز هذا المشروع في الوقت المحدد".
مدير ممارسة التعاطف:	لذلك فإن شعورك أنه لدينا نقص في الأيدي العاملة إذا كنا نريد إتمام هذا المشروع في الوقت المحدد, فذلك سيكون محبطا جدا بالنسبة لك. لذلك أخبرني ما هي أكثر الأمور إحباطا بالنسبة لك".

في هذه المرحلة الثالثة من التعبير عن التعاطف، فإنك تستفيد مجددا من مهارة محو الأمية العاطفية، ولقد وصفنا الجزء الأساسي من هذه العملية في الفصل الثاني حول قيمة الوعي الذاتي.

ويتجلى التعاطف عن طريق اختيار الكلمة الصحيحة للتعبير عن الشعور الحقيقي الملتقط مما قيل، وكيف تم التعبير عن الكلمات، فمن السهل بالأحرى معرفة ما إذا كان محاولة عكس الشعور تحقق نجاحا، فإن الشخص الآخر في التفاعل إما سرعان ما سيؤكد أنك تعرف بالضبط ما هو شعوره أو شعورها أو قد يتردد هذا الشخص، وربما تعديل الكلمة لتنقل الشعور على نحو أدق، أو حتى لإنكار الشعور تماما، ولكن الجهد المبذول لعكس الشعور نادرا ما يبوء بالفشل، حتى لو كان الشعور المحدد مختلفاً قليلا مما أكده المتلقي، ويقدر عادة الجهد المبذول في محاولة فهم مشاعر الشخص الآخر، فإنه يخلق روابط بين الأشخاص الذين قد لا يكونوا حاضرين خلال أكثر التبادل المرتكز على المحتوى (التقليد الأعمى أو إعادة صياغة المحتوى).

أخيرا، المرحلة الرابعة من التواصل التعاطفي يأتي بالمحتوى والعواطف معا، وتجمع هذه المرحلة أساسا بين المرحلتين السابقتين؛ وتتمثل المهمة في إعادة صياغة المحتوى وعكس هذا الشعور، هذه المهارة المتقدمة تستخدم الاستماع النشط لتأكيد المعلومات التي

تـم مشـاركتها والإحسـاس بالمشـاعر التـي تتعلـق بهـذا المحتـوى أو هـذه المعلومـات، ويتم فهم استعراض فرصة أكبر للشعور بالموظف بشكل فريد من خلال التبادل التالي:

الموظف:	"إن الموعد النهائي للمشروع هو حوالي فقط أسبوع من ساعته. "
مدير ممارسة التعاطف:	نعم، فنحن نقترب من إنهاء هذا المشروع. فإنك تبدو قلقـا قلـيلا حيال ذلك.
الموظف:	"أنا لا أعلم إذا كانت لدينا القوى العاملة لإنجاز هذا المشروع في الوقت المحدد".
مدير ممارسة التعاطف:	"لذلك فإن شعورك أنه لدينا نقص في الأيدي العاملة إذا كنا نريد إتمام هذا المشروع في الوقت المحدد، فذلك سيكون محبطـا جـدا بالنسبة لك، لذلك أخبرني ما هي أكثر الأمور إحباطا بالنسبة لك".

بوضوح، فإن القدرة على إعـادة صياغة المحتـوى وعكـس المشـاعر يخلـق فرصـا قويـة للاتصال العاطفي، ومن المرجح أن يشعر الموظف بالفهم والاستجابة بشـكل فريـد، فـالطريق الآن ممهد للنقاش المتبادل والأكثر انفتاحا حـول واقـع انطباعـات الموظـف وتطـوير الحلـول الممكنة.

مزيد من خصائص المدير الذي يجيد التعبير عن التعاطف

كيف يقوم المديرون بالتعبير عن التعـاطف في دورهـم القيـادي؟ والأمثلـة لــ "ممارسـة التعاطف" في دور الإدارة لا حدود لها تقريبا، فبالتأكيد يتم التعبـير عـن التعـاطف في جميـع حالات وظروف القيادة اليومية هذه:

عندما تقود اجتماعات الفـرد والمجموعـة أو الفريـق وتطلـب مسـاهمة مـن الآخـرين.

فالتعاطف يدفع المصلحة الصافية للحصول على المدخلات، ويساعد أيضًا على تقييم المواضيع أو الاتجاهات المشتركة من الردود داخل المجموعة عموما، تساعد في تجسيد هذه المواضيع المشتركة في تفاهمات الفريق المتبادلة.

خلال فترات التغيير، استأثر المديرون الذين يجيدون التعبير عن تعاطفهم بحب أشخاصها خلال تلك الفترات، فإنها محاولة لفهم القضايا التي يحاول الناس فيها مواجهة التغييرات، وبالتأكيد، فإن قياس مستوى القلق حول كل من المستقبل على المدى القريب وعلى المدى الطويل مهم للقيام به، وقد ينتج هذا الفهم عن أي عدد من الاستجابات الإدارية المعقولة: عقد المزيد من اجتماعات الموظفين؛ وإرسال المزيد من تحديثات البريد الإلكتروني أو بث الرسائل الصوتية التي تبقي الناس مطلعين على نحو أفضل؛ ولديهم١:١ لقاءات مع الموظفين لتهدئة المخاوف الفردية، إبطال أي مضاربات ليس لها مبرر بسرعة حول المكتب (وغالبا ما تكون غير صحيحة) حول ما هي التغييرات الإضافية التي تكون بعد عدة سنوات من الآن, وببساطة التي تكون متاحة أكثر للناس.

في استعراضات الأداء، عندما يكون الهدف لتحفيز الشخص إلى مستويات أعلى من الأداء، ويحاول المدير العاطفي أن يفهم ما هو شعور الموظف في الاستعراض وإجراء تقييم الأداء بهذه الطريقة التي تحقق نتائج الاستجابة المشتركة التي يرغبها المدير.

عند النظر في الطلبات الخاصة. فإن وجود التعاطف يساعد المديرين على فهم الحالات، مثل إلى أي مدى يقوم الموظف بعمل طلب خاص ليتعامل على أنه "خاص"، وهي المهارة التي تساعد المديرين على فهم الفرق بين إظهار التحيز وإظهار الاستجابة للحاجة الخاصة.

وهذه ليست سوى أمثلة على ممارسة التعاطف، ففي الواقع، يحتاج المديرون إلى ممارسة الفهم والاستجابة إلى الظروف الفريدة للآخرين في جميع الأوقات، كلما تفاعلوا مع الآخرين أو فكروا في طرق ليجعلوا أداء فريقهم على أعلى مستوى، فالتعاطف هو مهارة التواصل الانتقادي التي تصبح مرسخة في أسلوب الإدارة الموجهة نحو الناس.

تلخيص

التعاطف هو السمة التي يقودها التوجه خارج من حالة المرء إلى الأشخاص الآخرين ومشاعرهم واحتياجاتهم, بل هو المهارة التي تتميز بالاهتمام بالناس، ويميل المديرون الذين يجيدون التعبير عن تعاطفهم إلى أن يكونوا بارعين في خلق المزيد من الفهم الدقيق للأوضاع والأفراد والمجموعات التي تعمل لصالحهم، وبالنسبة للمدير العاطفي، فإن ذلك يركز على فهم الحالات وغيرها وإلغاء الاهتمام بأن يصبح مفهوما، أو بأن تكون وجهات نظر المدير الخاصة مفهومة من قبل الآخرين، وتعد مهارات الاستماع هي في صميم التعاطف، ويقوم المديرون الفعالين بالاستماع، ويعطون الأولوية للاستماع، فيقومون بإزالة الفوضى من أذهانهم ويزودوا موظفيهم بالوجود العاطفي و"الجو النفسي" ليبينوا أنهم يقدّرون ما يسمعون، وأنهم على استعداد أن يأخذوا ما يحتاجون من الوقت لاكتشاف ما هي طاقة الموظفين، فعالية المدير في قراءة المواقف بشكل جيد، على أساس مصلحتهم في التدخل في إطار مرجعية الشخص الآخر، لمعرفة ما يراه هذا الشخص الآخر، حتى يتمكنوا من فهم الوضع على نحو أفضل، وهم يستخدمون تقنيات تسهل قدرة الناس الآخرىن للتعلم عن أنفسهم.

ويمكن أن تصبح ممارسة التعاطف عادة لأولئك الذين يكون اتجاههم الأول هو رؤية الأشياء فقط من وجهة نظرهم الخاصة، من موقع المراقبة "كيف يؤثر الموقف على؟ "نحن نعتقد أنه عادة يمكن تعلمها، وهناك تقنيات لممارسة التعاطف والتي عندما تُستخدم بانتظام، يمكن أن تصبح ببطء راسخة في أسلوب التواصل الأكثر تعاطفا.

وتعد أكثر التقنيات المفيدة للاستخدام لتطوير عادة التواصل التعاطفي هي:

- اطرح الأسئلة المطلقة
- تمهل، ودع القصة تتكشف.
- انتبه إلى جسمك.
- تعلم من الماضي، وتطبيق هذه المعرفة بمهارة حتى الوقت الحاضر.
- قم بوضع حدود عندما تصبح الأمور مشتتة.

❖ عبر عن التعاطف من قبل إعادة صياغة المحتوى وعكس المشاعر في التفاعل مع الآخرين.

تمرين الممارسة

اسأل الشخص الذي يخبرك أن تقابله في مكتبك لمناقشة تحديث لمشروع أو وضع المهمة، وعندما تبدأ الاجتماع، اطرح سؤالاً مطلقاً لهذا الشخص، وقد يكون هذا السؤال إما ذو صلة أو ليس له صلة بالمهمة (اختيارك). ويمكن أن تشمل الأمثلة على ذلك:

"(اسم الشخص الأول), أخبرني كيف تقوم كل هذه التغييرات التي نمر بها هنا بعرقلتك"

أو

"قبل أن نبدأ، اسمح لي أن أسألك، ماذا كان أكثر جزء تحديا للانتهاء من هذا المشروع؟"

الاستماع بعناية إلى استجابة الشخص الآخر، ممارسة التعاطف باستخدام التقنيات التي تمت مناقشتها في هذا الفصل، جرب مراحل النمو المختلفة للتعبير عن التعاطف: قلد المحتوى، اعد صياغة المحتوى، اعكس هذا الشعور، انظر للأشياء التي قد تكون متروكة لم تذكر، ومن ثَمَّ قم بتلخيص ما قاله الشخص الآخر، واطلب تأكيداً على أن تلخيصك دقيق، استمر في هذا التفاعل حتى يكون هناك تفاهم متبادل.

انتقل إلى المشروع الذي قدمته لمناقشته مع الشخص الآخر، اطرح العديد من الأسئلة المطلقة قدر ما تستطيع حتى تستخلص البيانات وتحقق فهمك لأفكار الشخص الآخر عن حالة المشروع، استمع بطريقة عاطفية واسمح بالتفسيرات لتدع القصة تتكشف، ومرة أخرى، قم بممارسة مهارات التواصل المتقدمة لإعادة صياغة المحتوى وعكس ذلك الشعور، قم بتلخيص النقاط الرئيسية التي تمت مناقشتها وخطة العمل المتقدمة. اكسب التأييد من موظفك على أن هذا الملخص دقيق وأن الخطة معقولة.

مراجعة التدريب

في مراجعة كيفية قيامك بممارسة التعاطف في التفاعل في مكان العمل، قد يسأل مدرب الإدارة المهنية من المدير بعض أو كل الأسئلة التالية:

- ❖ كيف يمكنك تأسيس بيئة حيث يمكن أن يكون هناك تفاعلا عاطفيا؟
- ❖ هل كان من الصعب عليك أن تصغي بتمعن وبطريقة غير متسرعة في إصدار الأحكام ؟
- ❖ هل تجد نفسك ترغب في القفز بحلول على الفور؟ كيف تعاملت مع هذا الإغراء لتجري "إصلاحا سريعا؟اشرح.
- ❖ ما الأسلوب الذي يعمل لصالحك في تصفية عقلك، حتى يتسنى لك التركيز على محاولة الفهم والاستجابة بفعالية للشخص الآخر؟
- ❖ هل كانت هناك أوقات كنت فيها بحاجة إلى التزام الصمت؟
- ❖ كيف تشعر حيال السماح بفترة فاصلة من الصمت الملائم؟ كيف يمكنك الاستمرار في إظهار مشاركتك في الحوار خلال فترات الصمت؟
- ❖ هل لديك تلخيصات حول ما تعتقد أن ما سمعت يتوافق مع ما كان يحاول الشخص قوله، من وجهة نظر الشخص الآخر؟ ماذا كان رد فعل العامل عندما تسأل عما إذا كان تلخيصك لوجهة نظره أو نظرها في محله؟
- ❖ ماذا قرأت عن الشخص الآخر أثناء التفاعل؟ وماذا تشاركت مع ذلك الشخص حول ما قرأت عنه أو عنها؟
- ❖ ما مقدار الوقت الذي قضيته في الحديث وما مقدار الوقت الذي قضيته في الاستماع في هذا التفاعل؟ وتعد نسبة ٢٠:٨٠ هي قاعدة اختبار وتجربة جيدة.



الممارسة القويـة رقم ٣:
اتباع مبادئ "القاعدة الذهبية"

"لكي نشجع جيدا عمل من هم مسـئولون منـا، نحتـاج دومـا أن نتبـع طريقـة القيادة التي نحب أن نعامل بها"

ــــــ جانيت جالانت، في كتاب "مجاملات لطيفة"
كيف تصبح شخصاً لطيفاً في عالم متبجح.

مقدمة

قد سبق الإشارة في الفصل الثالث إلى مهارة سنستفيض في شرحها، ألا وهي أن تضع نفسك موضع الآخرين، لكي تتفهم الأشخاص بشكل أفضل وتعرف ميزاتهم ـــ بمعنى آخر، يتطلب الأمر بعض التعاطف، وما يرتبط بهذا أيضًا الطبقة الأساسية الأخرى المتعلقة بالوعي بالذاتي، وأن تضع نفسك موضع الآخرين، إنه لمن المهم أن تكون قادرا على معرفة ماذا يمكن أن يكون رد فعل شخص ما على موقف ما ـــ وهذا يتطلب المقدرة على تقييم ومعرفة شعور شخص ما، لذا فإن الطبقات الثلاث متداخلة بالفعل، فهي توجه المدير بأن يعرف نفسه، لكي يستخدم هذه المعرفة لكي يكون منتبها ومتفهما للآخرين، ومن ثَمَّ يحول هذه الأفكار إلى سلوك وصنع قرارات شخصية، عن طريق التصرف بطريقه تجعله يفهم ما سيتوقعه لو أن "الأدوار تبدلت".

وأنه لأمر مبهر كيف أن الناس طوروا العلاقات الإنسانية إلى "قاعدة ذهبية" عالميه، وهذا الأمر موجز بالمختصر المفيد فيما أعلنه الباحث اليهودي هيلل في القرن الأول:

"لا تعامل جارك بما تكره أن تعامل به:هذا هو القانون"

ويكمن جمال فكرة هيلل فالرسالة نفسها وفى بساطة الرسالة الكامنة، وأعيدت صياغتها من أجل تدريب القيادة، فهي تقول للمدراء"عاملوا الآخرين بما تحبوا أن يعاملوكم به"فهذا حقا كل ما يجب عليك تعلمه. اتبع هذه الطريقة في الإدارة وستجد كل شيء يتحقق كما تريد". حقا؟! أنه لتجلى عميق للبشر بأن العديد من الأديان والتبشير الفلسفي عن السلوك الإنساني المستوحى من الإله تدور حول هذه القاعدة الذهبية، تفكر في بعض من المناقشات حول موضوع القاعدة الذهبية من وجهة نظر مجموعة من الأديان والمجتمعات:

- المسيحية: فكل ما تريدون أن يفعل الناس بكم افعلوا هكذا أنتم أيضًا بهم. سفر متى ٧:١٢ ولوقا:٦:١٣
- البوذية: لا تؤذى الآخرين بتصرف أنت نفسك تجدها مؤلمة. أودانا -فارجا، ٥، ١٨.

- ❖ الكونفوشية: حقا إنه ذروة محبة العطف أن: لا تعامل الآخرين بما لا تحب أن يعاملوك به. أناليكتس، ١٥، ٢٣.
- ❖ الهندوسية: هذا هو ملخص واجبك:لا تعامل الآخرين بما يؤذى إذا فعل لك. ماهاباراتا٥، ١٥١٧.
- ❖ الإسلام: لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه. حديث شريف من السنة النبوية.

لربما تجادل بأن القاعدة الذهبية أساسًا تطبق فقط على الدين أو التجديد الروحي، وذلك يعتمد على ديانة الشخص، إذا فكيف يمكن تطبيقه على عالم الأعمال الدنيوي والمتقلب؟ ظن العديد من المنظمات ومديري التنفيذ الذين يقودونها بأنها تطبق ولكن بطريقة أساسية، وحتما فإن خدمة العملاء وصناع القرار يستمدون من هذا المبدأ الأساسي، فعند الرد على شكوى من أهم عملاء المنظمة أو استطلاع رأى، فمن الجيد دائما السؤال "إذا كنت في موقف العميل، فما كنت سأريد، وماذا كنت أظن أنه من العدل أن يحصل، وبأي طريقة كنت سأريد أن يتم معاملتي؟وضع السيد "ج. س. بينى" قاعدة أطلق عليها "القاعدة الذهبية" كعقيدة سارية في الشركة، وقد اعتدت أنا شخصيا على أن أقول إن "القاعدة الذهبية ما تزال ذهبية". يصر أيونج كوفمان، مدير تنفيذى واعد في مجال الأدوية، على أن تطبيق القاعدة الذهبية في إدارة شركته يكون "بأنها فقط شيء جيد نتعامل به في عالم الأعمال".

والقاعدة الذهبية هي أهم شعار لمارى كاى للتجميل.

ولو أنك تتفق مع فكرة أن مهارات الأشخاص تهم بشكل كبير في قيادة الآخرين، فإن القاعدة الذهبية بالتأكيد تتجسد أساسا في أسلوب تعامل الشخص، إنها كعقيدة أساسية تريك كيف تتواصل مع الآخرين وكيف تتخذ قرارات، والتي تؤثر على من حولك.

٤ طرق نود كلنا أن نتعامل بها

ما هي أهم عناصر اتباع القاعدة الذهبية؟ افتراضيا كيف يريد كل شخص أن يعامل؟ نجد الإجابة في أربعة عناصر.

١- عامل الآخرين باحترام

يمكن أن نغطى كم التعامل مع الآخرين باحترام بعدة طرق، واحدة من أهم التعاملات التي تجسد الاحترام تتضمن الإطراء على الآخرين بكل مستوياتهم في المنظمة، بأن تكون جم الأدب في كل التعاملات مع اختلاف الأشخاص، ألا تكره أن يعاملك أحد بقلة احترام؟ عندما يقلل من شأنك الآخرين، عن طريق التعامل بأسلوب غير مؤدب، ألا يزعجك هذا ويجعلك متضايق؟ ولكن يمكن أيضًا التماس الاحترام عن طريق إنصاتك للآخرين وهذا لا يقل أهمية عن الأولى، الإنصات مع إظهار التعاطف يظهر احترامك لهم! بالإضافة إلى أن المديرين يظهرون احترامهم لآراء الآخرين واستعدادهم للتعلم منهم، وذلك عن طريق تكليفهم بالقيام بالأعمال، وبمشاركتهم في السلطة، احترام الآخرين يخلق احترام متبادل للمدير، إن المنظمات الكفء هي التي تخلق ثقافة الاحترام المتبادل.

إن إحساس الأشخاص بأنهم يعاملون باحترام أو لا فهو شعور فطرى، هناك عدة إشارات نرسلها نحن ونستقبلها والتي تدل على مستوى الاحترام القائم.

وهذه هي العلامات التي تظهر للآخرين أنهم يقدرون ويعاملون باحترام ـــ التواصل بالعينين، إعارتهم الانتباه من دون مقاطعتهم، مد الأيدي بسرعة للتحية، مع جعل كلامك وتصرفك خاليا من الإهانات أو الكلمات المؤذية.

٢- إظهار الإنصاف

أن تعمل ما هو صواب عوضا أن تعرف الوسيلة، فهذا صعب ولكنه يلقى استحسان جيد، فرضية القاعدة الذهبية تنص على أن أفضل طريقة أن تحكم بالعدل هي أن تقلب الأدوار افتراضيا. "كيف كنت سأشعر لو كنت في مكانه/مكانها؟"ماذا كان ليحدث رد

فعلى، كما في أغنيات بوب ديلان، لو استطعت ليوم واحد أن أكون في جسد شخص آخر؟ إن وضع نفسك مكان الآخرين لكي تعرف رد فعلهم على تصرفك له قيمة مهمة، في بعض الأحيان، يساعد هذا على أن سياسة معينه أو قرار ما صحيح. وقد شاركنا بعض المديرين بتجربتهم أنه بعد تطبيق القاعدة الذهبية على فعل أو موقف ما، أنهم نفذوا قرارهم ليس فقط بكونه عادلا - كل شيء اخذ بعين الاعتبار، ولكن توقع رد ففعل شخص ما بناء على مبدأ ماذا كان ليحدث لو"كنت في موضع الشخص الآخر" جزء مهم وقيم جدا في هذه القاعدة ومهم جدا في شعورك بالإنصاف في القرارات المأخوذة.

٣- إظهار الصدق، في القول والفعل

لا شيء يشوه سمعة مدير أكثر من أن ينال "لقب" الخيانة، إن شهرة المدير بكونه أمينا هذا يحسن من وظيفته، ولقب كاذب يمكن أو يودى بها، والعكس، من المهين أن يكذب عليك أحدهم، إن الكذب يفسد العلاقات الإنسانية بطريقة تجعله من الصعب العودة كالسابق، إن الثقة تزداد بسرعات متفاوتة لدى الأشخاص. ولكنها تتدهور بسرعة جدا عندما تتعرض للخيانة، ترتبط الأمانة بالقاعدة الذهبية ارتباطا واضحا. ببساطة يتوقع الأشخاص بأن يكون الآخرين صادقين معهم وأنهم مستعدون لأن يكونوا صادقين ومنفتحين لهم بالمقابل.

٤- تفهم الاختلاف

في أماكن العمل المعاصرة نجد أشخاصاً كثر باختلاف خلفياتهم الثقافية والدينية والجنسية والاجتماعية والعائلية، يجب أن تكون هذه الاختلافات شيء جيد إذا ما نظرنا إلى إيجابياتها، وكما أوضحنا سابقا في هذا الفصل، إن القيم الجوهرية تتشابه في مختلف الديانات والثقافات، وما تزال المجموعات التي تتضمن أشخاصاً من مختلف الثقافات ترتبط بقيم مشتركة ــ وفى الغالب هذه القيم المشتركة هي أهم شيء، وتشبه المبادئ التي نجدها في القاعدة الذهبية، ولكن تختلف ردود معينه للتحفيز في مجموعات المنظمة أو الفرق، وهذا نتيجة لاختلاف طرق الإدراك، إن اختلاف الخلفيات الثقافية والتصرف حيال موقف ما طبعا ينعكس على رد فعلك على الموقف، المدير الذي يكون فريق عمله مختلف الثقافات

يكون من الصعب عليه في بادئ الأمر وضع نفسه مكان الشخص لأنه مختلف عنه في الثقافة، وإنه لمن الصعب معرفة الطريقة التي يحب أن يعامل بها، إلا إذا كان لدى المدير معرفة بالعادات والسلوكيات في الثقافات الأخرى مع أولائك الذين يتعامل معهم، إذًا ماذا يجب على المدير فعله لكي يستفيد من طريقة أن يضع نفسه مكان الآخر، والذي يكون مختلفاً عنه في الثقافة أو يكون في موضع الإشراف عليه؟

أول خطوة للإجابة على هذا السؤال، بالطبع، التعاطف وإظهار الانفتاح لتفهم والاستجابة للأشخاص الآخرين (تعريفنا لهذه المهارة). وتأييدا لفكرة أن تعرف أكثر عن الأشخاص الذين تتعامل معهم والذين يختلفون عنك في الثقافة، فإنه لمن الجيد أن تكثر من الأسئلة المفتوحة، ومن المفيد أيضًا أن تستفسر عن رد فعل شخص ما حيال مواقف بين المدير والأفراد الذين يتعامل معهم، وذلك سيساعد في معرفة مختلف وجهات النظر وكيف يجد كل شخص هذه المعاملة، على سبيل المثال، من الجيد أن تسأل بعد صفقة ما مع عميل عن "ماذا كان انطباعك عن رد فعل العميل لتفسيراتنا؟" أو إذا كان كلاهما حضر عرض، يمكنك أن تسأل"اخبرني، ماذا كان رد فعلك على الذي قدم العرض اليوم للمتدربين، وكيف تشرح لنا؟". وبعد معرفة وجهات النظر، ستبدأ في معرفة كيف يحلل الآخرون المعلومة، أو يتصرفون حيال سلوك محفز، ويدركون الأشياء في داخل بيئة الشركة.

دراسة حالة

لدى شركة تطوير برامج طريقة للعمل وهى نقل المبرمجين من مشروع لآخر، وذلك بناء على موعد تسليم المشروع والموارد المتاحة، وظيفة قائد الفريق القائم على مشروع ما (فالأغلب جميعهم مبرمجين) هي فهم طلب العميل، التخطيط الزمني لتسليم المشروع، ومواعيد التسليم النهائي. فقائد الفريق القائم على المشروع يزود الفريق بمهام المشروع الموكلة إليهم، ومن ثَمَّ يقوم هؤلاء القادة بتزويد المشرف"المباشر" لكل مبرمج والذي أوكلت إليه مهمة قيادة المشروع، ويقدم تقييما لأداء المبرمج.

روبنهو من أصل أسيوي ويعمل مبرمجاً في الشركة،إنه مبرمج موهوب جدا، وذكى،

وقوى على المستوى المهني، وحرفيا يجيد التواصل مع زملاءه ومع مشرفه المباشر(توم)، ومع ذلك، لديه مشكلة في التعامل مع مشاريع تقودها سيدة من أصل أمريكي لاتيني تدعى ليديا، والتي ما تزال جديدة في قيادة المشاريع بعد عملها كمستشارة لبعض المشاريع(تعرف عميل مهم معرفة جيدة نظرا لان لها معرفة سابقة معه في قيادة مشروع له). في الماضي عندما كلف روبن بمشروع بقيادة ليديا، حدثت مشاجرات بينهما على طريقة سير المشروع، تجاهل روبن كليا كل توجيهات ومعلومات ليديا، وفعل ما رآه صواب، حتى لو أن ليديا ستخالفه الرأي، وهذا التصرف لا يفعله روبن في أي من المشاريع الأخرى والتي كان مكلفا بها، المشاريع التي قادها ثلاثة مشرفين وجميعهم كانوا رجال.

في أحد المواقف، حضر روبن اجتماعاً على الانترنت تترأسه ليديا، وحضر أيضًا العميل معهم وقد لاحظ العميل بعض الـ "مشاعر" السلبية بينهما، وهذا جعل العميل يلفت نظر المدير إلى هذه النقطة، ومن ثَمَّ وصلت هذه المعلومة إلى توم، مشرف روبن المباشر.

كيف سيتعامل توم "المشرف المباشر لروبن، وكيف سيتناقش معه في المشكلة؟.

مناقشة الحالة

بحكم خبرتنا فإن المنظمات غالبا ما تجد حلولاً ملتوية لهذا النوع من المشاكل، يقومون بفصل الشخصين المختلفين، حتى لا يظهرون خلافاتهم الشخصية أمام العميل، أو ربما يقومون باستخدام طريقة أكثر قسوة، بمواجهة الشخصين المختلفين ووضعهما أمام الأمر الواقع بالمواجهة "وتطبيق القانون" بأنه يجب عليهما إيجاد حل لفض هذا النزاع " وإلا". غالبا، ما يكون الشخص الذي في رتبة أقل أو ليس موضع الإشراف موقفه ضعيف في هذه المواجهة، ولكن الشجار الذي بين ليديا وروبن لا نستطيع حله باستخدام طريقة "فصلهما عن بعضهما" أو "تهدديهما". حقا، فإن طبيعة الشجار بينهما لا تبدو واضحة، لربما يكتشف المشرف طبيعة هذا الشجار، ليس عن طريق استنتاج تصرف روبن كنتيجة عكسية، أو ربما مرضية، ولكن عن طريق معرفة الفروق الثقافية، وقلب الأدوار

وأن يسأل نفسه، "ماذا كنت لأ تمنى أن يفعل المشرف لكي يفهمني بطريقة صحيحة، فيما يخص تصرفي مع ليديا؟ بطريقة أخرى، هل كنت لتقدر المجهود الذي سيبذله مديرك محاولا لفهم ما يحصل، عوضاً عن اتخاذ طريقة"إما الالتزام أو الطرد"؟. بالطبع كلنا كنا لنفضل هذه الطريقة، إذا لو أننا طبقنا مبدأ القاعدة الذهبية، سيكون من المفيد مزج الجملة الصعبة (بأنك تحتاج إلى تغيير أسلوب تعاملك مع ليديا) مع بذل مجهود لمعرفة العوامل الثقافية التي تسببت في ظهور هذا "الأسلوب السيئ". إنها طريقة كلنا نؤيدها لو أن الأدوار كانت معكوسة، وغالبا إذا فهم الموظف هذه الطريقة سيرى تصرفه يجعل موقفه ضعيفا، ولا نستبعد حصول مشكلات أخرى في المستقبل ـــ فإن نسبة حصولها ستزداد، لكبت هذا الاستياء.

قيمة اختلاف الآخرين عنك

الإطار الأكبر لفهم الصورة والذي يجب على المديرين فرضه هنا في تقييم الأشخاص والأمور الخاصة بالعمل هو أن هناك قيمة مهمة في التماس وجهات النظر المختلفة لنفس الموقف، فإن نسبة وجود نفس وجهات النظر لموقف واحد ضعيفة ومحدودة، فإن تقييم شيء ما من زاوية ضيقة الأفق يمكن أن يجعلنا نغفل عن بعض النقاط.

إن التفكير في مجموعه لا يضيف جديدا إلى المناقشات التخطيطية والإبداعية، إن الفرق التي لا يكون فيها أشخاص مختلفين غالبا ما يصيبها الركود وتكون غير قادرة على استكشاف حلول وبدائل جديدة ومفيدة للمشاكل، لذا إذا بدأ المدير مهمته في فهم خلفيات الأشخاص الذين يشتكون لهم وتقديرهم لفكرة الاختلاف وأهميته، حتى لو لم يفهم كليا فكل الأوقات، فإنه سيزيد نسبة وعيه بفكرة التعاطف واستكشاف الطريقة الصحيحة للتعامل في الموقف بطريقة عكس الأدوار عن طريق معرفة طريقة التعامل إذا كان هو المختلف عن الآخرين، إذا كانت فكرة اختلاف الآخرين مزعجة بالنسبة لك، فإنه من المهم أن تسال نفسك:لماذا رد فعلى هكذا؟ماذا يزعجك في اختلاف الناس عنك ؟في إطار العمل، موجهين كل التركيز على إرضاء العميل، ما هي الاختلافات الحقيقية التي ستكون بين أشخاص يستفيدون من التصرف في سبيل إرضاء العميل؟

وتعطينا القاعدة الذهبية مرجعاً متكاملاً، نموذجاً لكي نتبعه عندما لا نكون متأكدين من كيفية التعامل مع الأشخاص، وبينما نحن نتبع هذا المبدأ التقليدي، سنكتسب سيطرة على تصرفاتنا، سنتصرف بطريقة هادفة أكثر، وباهتمام، وثقة، وعندما نجيب على السؤال"كيف سأحب أن يتم التعامل معي؟"نحن أيضًا نجيب على"ماذا يجب عليَّ أن أفعل؟".

وعندما وضعنا أنفسنا في موضع المتلقي للإهانة والتنازل، في العمل وخارج إطار العمل، ونحن نعلم أن الكلام معنا بهذه الطريقة مؤذى ويثير الغضب والبؤس، توجهنا القاعدة الذهبية نحو السيطرة على ما نستطيع السيطرة عليه: أفعالنا وكلماتنا، أن المديرين الذين يتبعون القاعدة الذهبية يتواصلون بشكل أكثر كفاءة مع الآخرين، وذلك لأنهم يصبحون أكثر ثباتا وأقل عرضة لأن يتصرفوا بطريقة قد يندمون عليها لاحقا، وتسمح لنا القاعدة الذهبية بالتفكير في وقع كلماتنا وأفعالنا على المستمع أو على زميل العمل، فهي تعزز التصرف بإعجاب وتحكم في الذات ومنضبط، وبالطبع أسلوب أكثر مراعاة للآخرين، بجانب العدل في اتخاذ القرار، وأسلوب يتفهم الاختلاف، ويتجاوب الأشخاص بإيجابيه وتأييد لهذه الصفات في القائد.

تلخيص

معاملة الآخرين كما تحب أن يعاملوك أسلوب إدارة واضحة مزاياه ولكن يهمل تطبيقه في بيئة العمل، حقا، تحتاج المنظمات لتعزيز التعامل باحترام وعدل وأمانة وتقييم وجود اختلاف في التعامل مع الآخرين على نحو مستمر، ومن الجيد دوما للمدراء الذين ينمون مهاراتهم في التعامل مع الأشخاص أن يكونوا متفهمين القاعدة الذهبية، ويتوافق مبدأ القاعدة الذهبية مع قاعدتي هرم إدارة مهارات الأشخاص، أن تعاطفك ومراعاتك للآخرين يعنى أنك تهتم لما يمر به الشخص ;وانك تشعر معهم جزئيا لأنك تضع نفسك في موقفهم وتتفهم ماذا سيكون شعورك لو كنت مكانهم ـــ وهذا جوهر القاعدة الذهبية. تنمية الوعي الذاتي يعينك على تربية نفسك على تفهم ماذا كنت ستحب أن تعامل وقيمة الإنصاف والاحترام، فلو كنت قادرا على وصل هذه الطرق الثلاث مع بعضها في طريقة

واحدة أساسية والتـي ترشـدك في التعامـل مـع الآخـرين حولـك في العمـل، سـوف تحـل كـل مشاكلك الإدارية في التعامل مع الأشخاص.

تقييم: إلى أي مدى تطبق مبادئ القاعدة الذهبية؟

قيم نفسك على بعض من هذه المهارات الأساسـية والتـي تتعلـق بكونـك تحـترم الآخـرين، صادق، عادل، ومتسامح، باستخدام هذه المقاييس الثلاثة:

١- هذه نقطة قوة نسبية فيَّ. افعل هذا عادة وراض بهذه المهارة.

٢- هذا ليس قوة نسبيه ولا "تحدي تطويري" نسبى لي، أنـا عـادة مـا اسـتخدم هـذه المهارة وأحصل على نتائج إيجابيه، ولكن هناك أوقات أخرى أيضًا عنـدما أسـتخدم هذه المهارة في التأثير الإيجابي ولكني لا أفعل. هناك مجـال لتحسـين هـذه المهـارة بالطبع.

٣- هذا جانب من التعاطف والذي أريد فيه تحسين ملحوظ، لا أستخدم هذه المهارة، أو استخدمها بقلة، بالرغم من أنه في الحقيقة هناك أوقات سـيكون مـن المفيـد لي لو استخدمتها.

الاحترام

التقييم الذاتي ١، ٢ و ٣	تقييم السلوك من ١، ٢، أو٣
	أحيي الناس بحرارة وأتذكر أسماؤهم
	أنصت من دون مقاطعة
	أستخدم كلمتي "من فضلك" و"شكرا" لكـل طبقـات العـاملين عنـد طلـب شيء أو عندما يلبى أحدهم طلبا لي.
	أعتذر في التو عندما أفعل شيئاً مؤذياً، أو إهمالاً، أو أي شيء يتوجب الأسف لمن أذيتهم.

التقييم الذاتي ١، ٢ و ٣	تقييم السلوك من ١، ٢، أو٣
	أنا منضبط في مواعيدي، والاجتماعات والالتزامات، وعندما يطرأ شيء ما يؤخرني عن موعدي، أترك ملحوظة للذين سألتقي بهم بأنني سأتأخر ومتى سيمكنني أن أحضر.
	أنظر إلى الناس في العينين وأتواصل جيدا معهم بالعين أثناء المناقشة.
	أنا لا أسيئ لأحد.
	أطلع الأشخاص على الأوامر بطريقة لائقة

الأمانة

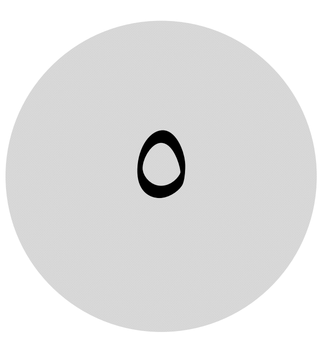
التقييم الذاتي ١، ٢ و ٣	تقييم السلوك من ١، ٢، أو٣
	أنا لا أكذب ولا أقول أنصاف حقائق لكي أتجنب عواقب قول الحقيقة كاملة.
	أعطى تقريرا صادقا، بكل الإيجابيات والسلبيات للآخرين كوسيلة لتحسين الوعي الذاتي للآخرين.
	أخبر المشرفين بالحقيقة، حتى لو لم تكن متوافقة مع آرائه.
	يصدق الناس ما أقوله عندما أتعامل معهم.

العدل

التقييم الذاتي ١، ٢ و ٣	تقييم السلوك من ١، ٢، أو٣
	أنا لا أستخدم "المحاباة" أو أظهر التمييز بين شخص وشخص أو أفضل مجموعة أشخاص على آخرين.
	أتبع الإرشادات المعلنة وطريقة العمل، وسياسة المكان.
	أتخذ القرارات بناء على ما هو صواب وفى مصلحة الفريق، أو القسم أو المنظمة، وليس ما يصب في مصلحتي الشخصية.
	أشرك الآخرين في صنع القرار لكي أجمع عدة وجهات نظر قبل اتخاذه.
	آخذ بعين الاعتبار المزايا الحقيقية والقيم المتعلقة بها، وتجربة الآخرين عندما أتخذ قرارا شخصيا.

التسامح وتعدد الثقافات

التقييم الذاتي ١، ٢ و ٣	تقييم السلوك من ١، ٢، أو٣
	أقدر قيمة وجهات النظر التي تختلف عن وجهة نظري.
	أعرف قيمة الاختلاف الثقافي عن ثقافتي.
	أتجنب الروتين والانحياز.
	أقدر قيمة اختلاف الثقافات وكيف أنها يمكن أن تسهم بإيجابيه وتعطى وجهات نظر جيدة للمنظمة ولهدفها.



المـمارسة القويـة رقم ٤:
الحفاظ على المصداقيـة

لكي يكون كلامك مقنعًا يجب أنت تكون صادقًا. ولتكون صادقًا يجب أن تكون موثوقًا به؛ ولتكون موثوقا به يجب أن تكون حقيقيًا وليس مزيفًا.

ـــ إدوارد ر. مورو

مقدمــــة

مفهوم الحيادية وعدم الانحياز هو أمر حاسم مـع بعـض المؤسسـات والمـديرين الـذين يديرون العمل في هذه المنظمات، ويدور الحياد حول تقنين مبادئ مختلفة في مسار واحد إلى الأمام، وإن تم تطبيقه بإتقان، ينتج عن ذلك تماثل ومساواة بـين أفـراد العمـل، وهـو عمليـة

تجمع بين الاستراتيجيات الواضحة، والكيانات، والأشخاص أو الأساليب في تيار أحادى الاتجـاه، وعندما يحدث الحياد المرجو، ترتفع قدرة المشاريع في تحسين جودتها، وبناء القدرات وتقوية القيمة الشاملة للمشاريع.



ومـن وجهـه النظـر التنظيميـة، مـن الشـائع أن نلتقـي بأسـلوب الحيـاد في الكثـير مـن المواقف الإدارية، وتتضمن تلـك المواقـف التوفيـق بـين الاسـتراتيجيات طويلـة الأمـد بخطـط العمل الحالية، الأمر الذي ينتج عنه إحضار المهارات المناسـبة للوظـائف المناسـبة، والتـي قـد تحتاج إلى أفراد من ذوى المهارات والقدرات الخاصة، كما يجب أيضًا التنسـيق مـابين المـوارد، المناسبة والمهامات التي تتطلبهـا تلـك المـوارد ويسـتوجب كـل أسـلوب مـن أسـاليب الحيـاد

التنظيمي أن يطبق في ممارسات مدير العمل: فإن المدير هو من يقوم بوضع وتنفيذ خطط العمل، ويحاول تنسيق ذلك مع الاستراتيجيات العامة للشركة أو المنظمة، كما أنه هو من يحدد المسئوليات للموظفين القادرين على أداء تلك الأدوار، وهو أيضًا من يشكل ويوفر الموارد من أجل إتمام العمل المرجو.

أما مفهوم الارتقاء بالحيادية فهو أيضًا مصَطلح شائك من مبادئ القيادة الشخصية المؤثرة.

أولا وقبل أي شيء، يجب الاتفاق على أنه على المديرين الناجحين محاذاة ما يقولونه بما يفعلونه، فهذا ما يتمناه المرءوس هو أن يرى مديره صادقا وقادرا على الوفاء بوعده، وهذا الإدراك يساهم في إحساس فريق العمل أن قائدهم كامل المصداقية، وذلك بناء على اعتقادهم بأن ما يصرح به القائد هو دائما ما يلاحظه عنه من حوله.

يجب أيضًا على المديرين أن يقوموا بتقوية فكرة أنهم على قدر عالي من المهارة القيادية والفنية للقيام بأدوارهم الإشرافية على نحو ناجح، وأن معرفتهم بأدق أمور عملهم تتماشى مع مسئولياتهم القيادية الموكلة إليهم.

ويجب أن لا تستهين بذلك فالمصداقية ليست فقط أن تفعل وتنفذ أكثر من أن تتكلم وتعد، ولكنها في واقع الأمر تحدث حينما يصدق المرءوس أن قرارات وأفعال المدير لها قاعدة منطقية وتنم على قاعدة عريضة من الخبرات في مواقف مشابهة سابقة، وبمعنى آخر، يعتقد أن هذا المدير أو ذاك صادقا عندما يبرهن هذا المدير على أنه مؤهلا لاتخاذ القرار الصائب حينما يأتي الوقت المناسب لاتخاذه، وفي الواقع، يعد ذلك تركيبة قوية عندما يكون المدير صادقا للغاية ويؤمن به كل من حوله بالكامل من ناحية ويكون صاحب خبرات وخلفيات متراكمة مطلوبة لاختيار الأصوب من بين البدائل المتعددة المتاحة.

فمثلا، تظهر مصداقية المديرين في حل المشكلات عندما يظهر جليا أنهم على قدر كبير من الخبرة في حل مشكلات مشابهة ماضية، وأن حلولهم المقترحة لم تأتِ بمحض الصدفة، وإنما اكتسبوها من دروس قيمة تعلموها في الماضي من تجارب ومواقف متماثلة.

وعندما تصير قرارات المديرين هدفا، يتراكم الكثير من المصدقين والمؤمنين بأن ما سيتم اتخاذه من قبل هذا المدير هو الأمر الصائب لأنه صادق ويمكن الاعتماد عليه.

إذن فمصداقية المديرين هي وسيلة لإقامة ثقة يستهدفها بل ويتمناها أي صاحب عمل فحينما يرى المرءوسين القيمة والإنتاجية لكونهم مرءوسين تابعين لقواعد الإدارة بشكل نشط، فعلم أن كل تلك الثقة جاءت من ثقتهم في مديريهم، وتتعاظم الحاجة إلى ثقة حيث إن كل فرد يعتمد على الآخر ولاسيما بين الفريق الواحد، وبما أن تلك المصالح مشتركة ومتداخلة، يدرك المديرون وكذلك مرءوسهم أن هناك عنصر مخاطرة في أن يضع أحدهم مستقبله بين أيدي الآخر، ولذلك فإن التعاون الكامل والمطلق من أحد الطرفين لا يمكن أن يحدث بالإجبار، فالمديرين سيثقون في فريقهم حينما يبرع الفريق في تنفيذ المهام الوظيفية الموكلة إليه بدون إشراف أو ملاحظة أو تجسس على عملهم، وعلى الجانب الآخر أيضًا، فالفريق يثق أكثر في المديرين عندما يروا بأعينهم أن مديريهم يوفوا بوعودهم بالكامل وأنهم صادقين فيما يعدون به، وحينما يمكنهم أن يخاطروا وينفذوا كل ما يوجههم لهم القادة، وخلاصة القول، ففريق العمل يثق أكثر في المديرين إذا صدقوا ليس فقط في كلامهم، ولكن أيضًا قيمة هذا التوجيه من قبل مدير صادق، وفى النهاية، تعد المصداقية بشكل عام محاذاة بين القيم المكتسبة والسلوكيات ذات الصلة، الأمر الذي ينتج عنه تطابق مع تلك القيم.

يقدم المديرون توجيهات ذات قيمة طوال الوقت، وحينما يقومون بإصدار تعليمات عامة للفريق يحاولون وقتها إيصال ما يعتقدون أنه سلوك يدفع الفريق نحو النجاح والتميز، وعندما يعطون رأيهم في أداء الفريق أو يوجهونهم فإنهم يأملون بذلك في دعم وتشجيع فريقهم عن طريق استراتيجية الدعم الإشرافي، وعندما يقوم المديرون بالتحدث عن كيفية نجاح الفريق أو بمراقبة الفريق ككل عوضا عن مراقبة أفراد الفريق، فإنهم بهذا الاختيار يخسرون مصداقيتهم بسرعة كبيرة.

وهنا نتوجه بالحديث عن نقطة فرعية من موضوع المصداقية القيادية ألا وهى المحاذاة بين القيم التنظيمية وقيم المديرين الشخصية وسلوكياتهم ذات الصلة، فنجد أن فريق

العمل من المرءوسين يتسم بالولاء ويظهرون قدراً أكبر من الحماس الوظيفي إذا ما وجدوا أن القيم التي تظهرها الإدارة العامة للمنظمة تتماشى مع التوجيهات التي تعطى لهم من مديرهم المباشر، فلو كانت القيم التي يشيعها ويروجها المديرون التنفيذيون في المنظمة غير متوافقة مع القيم التي يظهرها المدير المباشر في العمل، فإن مصداقية المنظومة ككل ومصداقية قيادتها ومصداقية الإدارة الوسطى تذهب في مهب الريح.

فبدون المصداقية، لن تتحقق أي فاعلية من جهود المديرين المبذولة في تنفيذ أيا من الاستراتيجيات الثَّمَّانية الأخرى المذكورة في هذا الكتاب، بل وقد تأتي بنتائج عكسية على مستوى الإنتاج، ولهذا نجد أن بناء مصداقية الشخص هي استراتيجية أساس وليست استراتيجية تكميلية لأي نجاح في أي قيادةٍ.

طرق بناء ودعم مصداقية القائد

ترتبط كل تلك الاستراتيجيات بأنواع دعم المصداقية والتي تم الإشارة لها في الجزء السابق من هذا الفصل:

- بناء المصداقية عن طريق إظهار الأمانة والحفاظ على الوعد.
- بناء المصداقية عن طريق إظهار التمكن الفني والإداري.
- بناء المصداقية عن طريق إظهار أن القيم والمعتقدات التي يشير لها المدير تتوافق مع القيم الخاصة بالمنظمة وتنعكس في تصرفات وأفعال المشرف والمدير.

افعل ما تعد بأن تفعل وقم بتوفيق الأفعال والتصرفات مع الكلمات التي تقولها

ومرة أخرى، قد يظهر قولنا ذلك بسيط وتكراري، ولكن توفيق ما تقول مع ما تفعل يعد قاعدة يجدر بنا الإشارة إليها مرارا، لتأكيد أهميتها للمديرين، فعندما تنقل رؤية ما إلى مجموعة أو قواعد صارمة تتوقع بموجبها أن يخضع الفريق لرؤيتك ورغباتك، ويجب بعدها أن تقوى التصرفات التالية لوضع تلك القواعد درجة حماس العمل بها.

وعلى سبيل المثال، إذا أشرت في إحدى المرات إلى أنه لن نقيم أي اجتماعات بدون

وضع قائمة أعمال أو أجندة أعمال كما يطلق عليها البعض وتوزيعها على المشاركين في هذا الاجتماع، وبعدها أقيمت اجتماعات بالرغم من عدم وضع توزيع أجندة أعمال مسبقة، سوف تفقد بالتأكيد قدرا وافرا من المصداقية وسيستمر عدم تصديقك لبرهة من الزمن بعد هذا الموقف.

مثال آخر قد يعد أكثر شيوعا في هذا الصدد هو موافقتك بأن تتابع أمرًا أو تنفيذ ما طلبه أحد مرءوسيك، وهنا تعد بالطبع متابعتك الدائمة لذلك الأمر هو شيء محبذ جدا ويثير الإعجاب والاحترام لدى مرءوسيك لك، وتحديدا عندما تكون اهتماماتك وانشغالك بالعملاء وأعمالهم كثيرة ومرهقة ومع هذا لم ينسيك هذا وعدك، فمثلا عندما يكون الأمر متعلقا باتخاذ قرار ليس من صلاحياتك بالتالي فإن وعدك مناقشة ذلك الأمر مع رؤسائك من نواب المجالس الإدارية أو رؤساء مجالس الإدارة قائلا لمرؤوسك:

يجب عليَّ أن أطرح ذلك الأمر على رؤسائي وسأعود إليك بإجابة في ذلك الأمر قريبا، تأكد أن المرءوس أو الفريق سيظل ينتظر متوقعا أخباراً متعلقة بالأمر قريبا وفى فترة زمنية أقصر مما تتخيل، وفى الواقع، يفيدك هنا أن تعطى إطارًا زمنيا للعودة بأخبار جديدة إلى هذا الشخص أو ذلك الفريق، ويا حبذا إن كانت تلك الأخبار قبل الوقت المحدد أو على الأقل في نفس الوقت الذي حددته أنت مسبقا، وببساطة شديدة فإن المتابعة المؤثرة والدائمة هي إحدى الطرق المؤدية لاستمرار عجلة الأعمال في الدوران والتقدم، وهى بحق تحمل وظيفة هامة في إبقاء مصداقيتك أمام أعين هؤلاء ممن يطلبون معلومات تعينهم في وظائفهم، أليس ذلك عدلا؟!

لا تعد بما لا تستطيع الوفاء به:

وحتى ذلك يبدو سهلا أيضًا إلا أنه يمثل خطأ يكرره المديرون مرارا وتكرارا، فيمكن أن تقوم بالتعهد باتخاذ إجراء ما كرد فعل لمسألة قد تحدث مستقبلا، وبعدها يحدث ما لا تتوقع وتقع الفأس في الرأس ويحدث الأمر عينه, ولسبب أو لآخر قد تود أن تتراجع عن وعدك السابق الذي قطعته لفريق عملك.

إذن نرى أنه يجب على المديرين أن يوازنوا بين مخاطر الحفاظ على وعودهم من جهة وبين مخاطر فقدان جزء أو كل من مصداقيتهم لدى أفراد الفريق من جهة أخرى، فينظر المديرون هنا إلى أن يبرروا ويوضحوا الوعد الذي قطعوه على أنفسهم للآخرين ويفندوا لهم أسباب عدم تمكنهم من الوفاء بذلك الوعد، وحينما يبدأ فريق العمل في تجاهل ليس وعودك فحسب ولكن أي معلومات تطرحها عن ما سيحدث مستقبلا في أمور العمل، وعندما لا يأخذ مرءوسيك وعودك على محمل الجد، فسيكون من المستبعد أن يرتدوا عباءة الموظف التابع لأوامرك وتوجيهاتك.

إذن لم يمكنك الوفاء بوعد سابق، حاول أن تأخذ زمام المبادرة بأي قدر إن كان في إيصال الأخبار السيئة، بمعنى أن تقوم بإخبار فريق عملك في أسرع وقت ممكن أنه لن يمكن الإيفاء بالوعد الذي قطعته مسبقا، وقدم لهم بصدق وأمانة المعلومات حول الظروف غير المؤاتية التي أدت إلى إعاقة تنفيذ عهدك السابق لهم، فعلى الأقل وقتها قد حصلت على درجات عالية في اختبار المصداقية الوظيفية، ولم تخسر شيئاً.

وهناك نصيحة متبعة ومجربة من قبل الكثير من المديرين وتهدف إلى الحفاظ على أعلى قدر من المصداقية في العمل وهى قلل من وعودك وحاول أن تفي بالكثير، وهى إحدى أكثر وصفات النجاح شيوعا وترحيبا لدى الناس.

ففي عالم الأعمال التي تحتوى على تغيرات كثيرة يعد من الأفضل أن تقول جملة مثل: في الواقع، أنا متردد في، وأنا أعدك بذلك حرفيا، ولكن سأبذل قصارى جهدي في تحقيق ذلك الأمر لنا، عوضا عن قولك: أعدكم أن هذا سيحدث.

وعندما تأتى بوادر وأخبار إيجابية، سيقدر الفريق بشدة مجهوداتك التي بذلت لجعل ذلك ممكناً وسوف يقدرون أنك تعد بما تستطيع الوفاء به بنسبة مائة في المائة.

ابق أمينا حتى عندما تكون الحقيقة مؤلمة:

يفضل ويقدر الكثيرون صراحتك التي قد تصل إلى حد المواجهة، وذلك لأنها تمثل طوق النجاة الذي يحمى مصداقية الإنسان حتى في وجه الحقائق المؤلمة.

لذة وإغراء حجب بعض الأنباء المؤلمة عن الآخرين مما قد يؤدى إلى بعض الاستقرار والاحتفاظ بقدر من الهدوء بين أفراد الفريق.

إنه من الحكمة الانتباه إلى أن هناك بعض القرارات يجب اتخاذها بشأن الرسائل التي قد لا يرغب البعض من المرءوسين في إيصالها، إلا أن لتلك القاعدة شواذ. لأنه يجب على المديرين اتخاذ قرار بشأن التوقيت المناسب ومدى ضرورة الإفصاح عن الأخبار السيئة أو ما قد نسميها بالحقائق الصادمة والصعبة.

وحكمة المدير هنا تتلخص في موازنة خطورة التهديدات التي تحملها تلك الأخبار من جهة ومخاطر عدم الإفصاح عنها من جهة أخرى، وبشكل مبسط، ما هو الأهم؟ الحقيقة أم نتائج الإفصاح عنها.

بينما لا يمكننا تحديد الوقت الذي يمكن وصفه بأنه الأفضل بنسبة مائة في المائة للإفصاح عن تلك الأخبار المؤلمة، يمكننا أن نعلق على التوقيت الخاطئ بل والمكان الخاطئ الذي يمكن فيه الإفصاح عن تلك الأخبار، حينها يجب على المديرين تطبيق مهارات التعاطف(انظر الطرق الموضحة في الفصل بعنوان ممارسات قوية=رقم ٢).

مراجعة الدروس المستفادة من حين لآخر

أفضل طريقة لممارسة إدارة المشروع هي أن تتراجع خطوة للخلف في نهاية كل دورة في المشروع لكي تراجع أهم الدروس المستفادة من هذه المرحلة، وذلك لكي تحسن الإجراءات التي ستتعامل بها في المستقبل مع جهود مماثله، بالنسبة للمديرين الكفء، فإن تجميع هذه الدروس المهمة وعرضها على طاقم العمل كشيء يمكن تطبيقه فإن هذا سيضفى إلى مصداقية مهاراتك المهنية. أن الصلة بين مشاركة الدروس المستفادة في سياق التدريب وتحقيق مستوى مصداقية أفضل كقائد كفء تكمن في الإعجاب الذي يبديه الناس في هؤلاء الذين يضيفون خبراتهم، ومستعدون لمشاركتها بصدر رحب وبإرادتهم، في العادة، يفضل العاملون أن يفهموا السبب المنطقي وراء التوجيه الذي يتلقونه على مهامهم بطريقة معينه، عندما يتطرق المديرون إلى دورهم القيادي من منظور كمدرب

وليس كمن يعطى أوامر، فإن هذا يقوى من علاقته مع مرءوسيه ومصداقيته كمدير محـترف ومؤهل لكي يتبعوه، وهذه المصداقية هي تصوير للثقة المبنية على حفاظ المديرين لوعودهم وإيضاح الظروف المتعلقة بالعمل بكل صدق، ولكن أيضًا الثقة الظاهرة في إحساس العـاملين بالولاء تدعونا للتفكير وأنها دليـل عـلى الـدروس المسـتفادة قـد انـدمجت تمامـا مـع أنشـطة التدريب.

اقتران خطط التدريب مع التوجيه الإشرافي

معظم المنظمات الناجحة تشجع فكرة تهيئة بيئة تعليميـة لتحسـين مهـارات المـوظفين الخاصة بمهنتهم، والأكثر من ذلك، المنظمـة التعليميـة هـي تلـك التـي يكـون فيهـا المـديرون قادرون على نقل المؤهلات اللازمة لنجاح الفريق لطاقم العمل، ويحسن المديرون على الدوام مصداقيتهم عن طريق دمج أنشطة التدريب التي تتزامن مع ما يقولـون إنـه أسـاسي لمقـدرة الفريق على إرضاء العميل، على سبيل المثال، لـو أن المـديرين يهتمـون أكـثر بالأنشـطة التـي تتوافق مع نظام إدارة الجودة، والذي بـدوره يـتماشى مـع معـايير ممـثلي المصـداقية (مثـال، الأيزو ٩٠١١، CMMI، أو JCHAH التي تـدعم العنايـة بالصـحة). ومـن ثَـمَّ تنظـيم جلسـات تدريب مستمرة جنبا إلى جنب مع عملية تحسين الجودة، فهذا يضفى مصداقية على الرسالة التي يهدفون إلى نقلها ومضمونها أن يلبوا المعايير.

شاركهم شعار كالمصداقية وما تؤمن به

كلاهـما بـنفس الحـروف الأربعـة باللغـة الإنجليزيـة والأصـل فـالكلمتين لاتينيـة cred، مصـدر فاللاتينيـة يعنـى" الثقـة والإيمـان". في الفصـل الثـاني # ١ عـن زيـادة الـوعي الـذاتي تكلمنا عن تمرين تكتب فيـه عـن شـعارك الخـاص أو جمـل. "أنـا أؤمـن بــكذا وكـذا". هـذه الجمل مهمة وستساعدك على معرفـة قيمتـك داخليـا، ولكنهـا أيضًـا شيء جيـد لتطبقـه مـع من ترأسهم، كشيء يساعدك على اتخاذ القرار والأنشـطة التـي تعـين عـلى تحقيـق الأهـداف. فـنحن نشـجعك عـلى مشـاركة شـعارك مـع المـوظفين الجـدد ومـن حـين لآخـر، ولربمـا في كل الاجتماعات أو بـالأخص عنـد تجمـع الفـرق، ويمكنـك أن تخـبر فريقـك بأنـه مـن المفيـد أن يستقطعوا وقتا بين حـين وآخـر لـكي ينعزلـوا قلـيلا عـن المشـاحنات والضـغط اليـومي في

العمل ولكي يراجعوا أفكارهم، وأنك تريد أن تعلمهم بشعارك وما تؤمن به، لأن هذا هـو مـا تتخذه في أسلوب إدارتك وقيادتك لهم، وبتصرفك بهذه الطريقة فانك تثرى مـن مصـداقيتـك، بما أنك تظهر لهم أنك تطبق ما تؤمن به في طريقة إدارتـك لهـم، بـالطبع، سـتزداد مصـداقيتك عندما تطبق شعارك بأفعالك وبلا استثناءات.

ادمج قيم المنظمة مع قيمك

عنـدما تعلـن المنظمـة عـن مهامتهـا ورؤيتهـا، فهـي بهـذا تعلـن ضـمنيا عـن توقعاتهـا المستقبلية عن التصرفات التي يتوقعها طاقم العمل من قادتهم وبالتبادل مـا يتوقعـه القـادة من طاقم العمل، بالنسبة للرؤساء الذين يوجهون طاقم العمل يوميـا، مـن المهـم أن يأخـذوا بعين الاعتبار قيم المنظمة بينما ينشئون قواعد سلوكياتهم في محيط تأثيرهم.

ويجب أيضًا أن تتماشى قيم المنظمة مع فكر الرئيس عـن الإدارة الكـفء، ونـذكر مثـالاً جيداً عن كيف أن تماشى قيم المنظمة مع قيم المدير يمكن أن تشـكل تحـد لمصـداقية النظـام والأفراد في داخل النظام تختص بفتح المجال لتبـادل المعلومـات في أوقـات التغيـير والتقلـب، وتصرح المنظمات الناجحة بأنهم يقدرون الشفافية ويبقون كـل مـن في المنظمـة عـلى درايـة بأهم التوجيهات الاستراتيجية ونظرتهم للأعمال، يمكن أن تختبر فعاليـة هـذه القيمـة عنـدما تحدث تغيرات مهمة، كعمليات الدمج والاكتساب، تعديلات هامه من السـلطة التنفيذيـة أو إعادة هيكلة المنظمة، أو تقليل القوة العاملة.

يبقى المشرفون المباشرون على علم بكل تطويرات الـدمج وعـلى اتصـال بكـل التغـيرات المستقبلية، ولكن يتم إعلامهم بإبقاء بعـض المعلومـات سريـه لفـترة مـن الوقـت، وفي بعـض الأوقات يظل المشرفون كغيرهم من الموظفين "لا يعلمون شيئاً" عن القرارات المستقبلية، هذه الظروف تختبر مدى تماشى قيم المـدير مـع المنظمـة، أفضـل طريقـة لـكي تعـرف متـى تتنـاقض أو تبدو تصرفات المنظمـة مختلفـة مـع القـيم المعلنـة هـي أن "تبقـى صـادقا مـع نفسـك"، ودائما تحث المنظمة بأن تتبع القيم التي أعلنتها ودائما تبقـى مجـالا للتواصـل والوضـوح مـع الموظفين قدر الإمكان، وبتطبيق مهارات التعاطف، سيتفهم المديرون الضغط الذي يتعرض له الموظفين عند حدوث تغيـير، ولـكي تبقـى عـلى مصـداقيتك في خـلال ظـروف التغيـير العصـبية،

يجب على المديرين تأكيد التزامهم بمشاركة المعلومات عندما يتم إعلامهم بها، وبأنهم لـديهم السلطة في كشفها آخذين بعين الاعتبار أي ظروف ستصاحبها.

تلخيص

مصداقية المدير هي شيء يجب تقديره، والمحافظة عليـه، واسـتثَمَّاره مـن خـلال تصرفـات متناسقة وصادقه ومؤهله وتزيد من الثقة مع المشرفين المباشرين. ولكي تنشأ علاقة إشرافية قائمة على الولاء وتابعين، يحتاج المديرون إلى فهم والخوض في السلوكيات التي تعزز الـدور الحـرج الذي تلعبه المصداقية في إنشاء بيئة قيادة صحيحة، والافـتراض المعـاكس أيضًـا وثيـق الصـلة: التصرفات التي تقلل من المصـداقية مؤذيـة لعلاقـة المشرف مـع مرءوسـيه وللمنظمـة ككـل، والحقيقة أن هذه المصداقية هي شيء يصعب تطبيقه والمحافظة عليه أكثر من كونه يفقد أو يقل، وتبنى الثقة على سلسلة من التصرفات المتناسقة والموثـوق بهـا، ولكـن يمكـن أن تشـوه بخطأ واحد.

المصداقية هي تابع للقيادة والتي تنشأها عملية دمج كل مما يأتي:

- توافق كلام المديرين وتصرفاتهم مع هذه الكلمات.
- مؤهلات المديرين المعروفة للقيادة، وتمثيلهم لخبراتهم.
- وضـوح اهـتمام المـديرين بالتـدريب عوضـا عـن الإدارات المصـغرة، وعـرض فـرص إشراف وتعليم لتحسين الأداء
- شعار المديرين وقيمهم المعلنة، وتصرفـاتهم التـي تعـزز تطبيـق هـذه المعتقـدات والقيم.
- قيم المديرين وقيم المنظمات المعلنة.

يبنى المديرون المصداقية من خـلال الأمانـة المطلقـة، تقليـل الوعـد، وتجنـب عـدم إعلامهم بالمعلومات المهمـة، اتبـاع ثقافـة الـتعلم لطـاقم العمـل، ومشـاركة معتقـدات بانفتاح لكي يسمح للموظفين برؤية أن أفعال المشرف تتوافق مع هذه المعتقدات.



الممارسة القويـة رقم ٥:
الحفاظ على الحدود الصحيحة

كونك قائدا لمرتزقة فهذا في حد ذاته وظيفة تتسم بالوحدة والعزلة.

ــــ مقتبس من كتاب أسرار القيادة لـ "ويست روبرتس"

مقدمـة

كيف يمكن أن يكون قائد أعلى الفرق القتالية النظامية ذات العدد الكبـير مـن الجنـود مثل "هانس"(والتي هاجمت أوربا في القـرون الأولى بعـد المـيلاد) أن تكـون (وظيفـة تتسـم بالوحدة والعزلة)؟ يظهر شعور قائدهم - ويدعي "اتـيلا" - الـذي أشـار إلى ذلـك في كتاباتـه، وانعكس ذلك أيضًا في موقف قام به الرئيس الأمريكي"هاري ترومان"بعد ذلك بعدة قـرون أن يضع علامة شهيرة على مكتبة الرئاسي بالبيت الأبيض تقول:

"الدولار يتوقف هنا"

يشعر القادة بالوحدة بسبب بعض القرارات التي لا يمكن مشاركتها مع صديق أو يمررها إلى مناصب أعلى لاتخاذ قرار فيها، كثيرا ما يأخذ القادة القرارات النهائية على عاتقهم بمفردهم.

ربما تطرح خطورة هذه القرارات مساعدات من قبل بعض المقربين في اتخاذ القرارات، وبالرغم من ذلك، لا يملك الأفراد الذين يكونون في الدرجة العليا من المنظمات المميزات المتاحة لصناع القرار في المراتب الأدنى، وتلك المميزات تدعم بالتأكيد اتخاذ القرار الصائب، بعدما يتم جمع الكثير من المعلومات، يكون على القادة بمفردهم اتخاذ مسئولية القرارات النهائية والتي تؤثر على الاتجاه الاستراتيجي لمنظماتهم.

نموذج (انعزال ووحدة المناصب العليا) يبين أيضًا احتياج القادة التنفيذيين لتجنب تدخل العلاقات الشخصية مع الآخرين في شئون المنظمة، يعرف كبار التنفيذيين أهمية الحفاظ على الحدود الشخصية الملائمة مع المرءوسين كوسيلة للحفاظ علي مكانة صحيحة وحتمية. وذلك لأن كل وظيفة في أي منظمه تقوم بعمل تقارير لمديرها المباشر، يبدو شعور من الوحدة غير مفهوم وغير مبرر، إلا أن موضوع "عدم تخطي الحدود"يعتبر وثيقة الصلة بالمديرين التنفيذيين بالشركة، ويستفاد المديرون من دراسة تلك المواقف عندما يحتاجون إلى تعزيز المهارة القيادية من خلال مجموعات وفرق العمل، في هذا الفصل، نعيد النظر إلى أهميه الحفاظ على حدود العلاقات الشخصية، ونناقش كيف أن المهارة تساهم في قدرة المدير ليؤدي الدور الإشرافي المنصف بمسئولية وعدالة.

الإدارة بهدوء : تأثير العلاقات الشخصية على العمل

الحدود الصحيحة والحفاظ على المسافات

أهمية الحدود الشخصية التي ناقشناها في هذا الفصل لا تمنع المديرين من البقاء على الاتصال والارتباط والاندماج مع المجموعات التي يديرونها، ولكن ببناء الحدود الشخصية المناسبة، يمتلك المديرون قدرة هائلة، ليس فقط ليحكموا السيطرة وقتما أرادوا

ولكن أيضًا ليشجعوا مرءوسيهم من خلال التمكين والتدريب وأشياء أخرى، والتي تتضمن فرص تنمية الموظف، ومن أجل مناقشة الحدود الصحيحة بين الموظف ورئيسة، نرى أنه من الخطأ أن تنفصل الإدارة عن من هم يندرجوا تحت إشرافها، ولكن في الحقيقة، هي مفارقة من الفعالية الإدارية التي يكون فيها القادة في حالة قوة وأقل ما يكون من الصرامة مع الاحترام تجاه مرءوسيهم. إن المديرين القادرين على إقامة الحدود اللائقة والصحيحة دائما ما يشعر المرءوسين بالراحة عند الاقتراب والتعامل معهم لأي سبب من الأسباب، ولكن على فريق العمل أن يعرف بل ويكون على دراية كاملة بأن هناك حدوداً للتواصل مع قائدهم على المستوى الشخصي، ونعني بوجود الحدود الصحيحة أن المدير قد أعطى الرسالة للآخرين، بكلا الطريقتين سواء بشكل صريح أو ضمني، وذلك عن السلوك والمحتوى المناسبين واللائقين، وأيضًا عن السلوك الذي يخرج عن حدود اللائق والمسموح به.

ويكمن جزء من تحدي إدارة مجموعه من الناس في اتخاذ قرارات وأحكام ينظر إليها بأنها عادلة ومنصفة، فالعدل، كعنصر مهم من مبادئ القواعد الذهبية، يعتبر صفة هامة للقيادة الرشيدة، وأحيانا يكون القرار العادل واضح جدا، وفي أحيان أخرى قد نحتاج إلى "وزن"البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار، وفي تلك العملية نوازن بين القيم المختلفة والبدائل المتاحة، فبالتأكيد سوف تلعب القضايا الشخصية دورا مهما في كيفية اتخاذ القرار، حينها سيدمج صناع القرار واحدا من الأسئلة التالية إلى عمليتهم وهذا بشكل فطري : من الذي سوف يتأثر بالأحداث التي سوف نتخذها، وما هو هذا التأثير؟ هل سيتحيز قرار معين لشخص بعينه أو مجموعه بعينها، أكثر من شخص آخر أو مجموعه أخرى؟ ما هو الرد العاطفي الذي سوف يصدر كرد فعل علي هذا القرار، وهل أنا جاهز لكيفية التعامل مع رد الفعل هذا؟ وأي رد فعل أفضل تجنبه؟ في هذا التقدير، من المهم التركيز على هذه القضية بعينها، و أيضًا لكل من مزايا المشاركات للبدائل المختلفة، والمخرجات المطلوبة التي في النهاية ستعود بنفع على المنظمة، من المهم إدراك أن متخذي القرار لا يمكن التأثير عليهم بعوامل لا تخص العمل، لا يستطيع المديرون أخذ "ما يفضله الفريق"

في الاعتبار، لا يستطيع المديرون اتخاذ قرار في صالحهم من الناحية الشخصية أو قرار في صالح الأفراد الذين يشعر المديرون بالقرب إليهم على المستوى الشخصي، خاصة عندما يكون هذا القرار خطأ في حق المنظمة، وإذا فندنا تلك العادة المؤثرة للمدير، نحن نؤكد علي خطورة تأثر صورة وعدل وموضوعية القادة عندما يسمح للعلاقات الشخصية أن تؤثر على سلوك القادة الإشرافي في العمل واتخاذ قراراتهم.

وتعريف عدم تجاوز الحدود هنا هو الفصل ما بين اثنان أو أكثر من الكيانات، وهذا يوضح أين ينتهي حد كيان ما وأين يبدأ الحد لكيان آخر، الحد ما بين الناس في المنظمة يكون ملموسا بشكل أقل من خط الممتلكات أو الدفاع، وتتضمن الحدود التابعة لأي منظمة أكثر من مجرد المساحة الفعلية بين الناس (بالرغم من أن هذا مهم أيضًا)، ولكن بالأحرى، تتضمن القضايا الحساسة بشكل كبير فيما يخص الأدوار التي يظن شخص ما أنه من حدود وظيفته وما تظن المنظمة أنه من حدود وظيفته، وذلك يحكم سلوك العلاقات مع الآخرين في المنظمة، وتتضمن فكرة حدود أيضًا أنه عندما يتضمن دور أحد أفراد العمل مراقبة أداء موظفين آخرين، وردود أفعالهم، وتدريبهم والإشراف عليهم واتخاذ قرارات خاصة بتوظيف الأفراد أو طردهم من العمل، أو الدعايا، وما يتشابه مع هذه الشئون، تظهر هنا حاجة ملحة لتحديد و"ترسيم" الحدود الشخصية بين الشخص المنوط بهذا الدور من جهة والأشخاص الذين تؤخذ بحقهم هذه النشاطات من جهة أخرى - وأعني هنا طبعا الموظفين المعنيين، هذا الخط الأحمر هو في صميم أي قيادة مؤثرة.

الحدود الشخصية الظاهرة

دعنا نبدأ بمناقشة أمثلة لبعض الانتهاكات لتلك الحدود للمديرين، هذه المواقف تحدث عندما يحدث اتصال أو سلوك شخصي غير مناسب في مكان العمل، هذه المواقف لا تتطلب اتخاذ قرار بشأنها لأنها غير لائقة من الأساس ويجب تجنبها في جميع الحالات وفي كل الأوقات، عندما تحدث هذه المواقف، تعاني المنظمة ليس فقط من الخطر الإداري للهيئة ولكن أيضًا من الدعاية السيئة ومخاطر الدعوات القانونية والقضائية الجدية.

نحـن نعلـم بأمثلـة لانتهاكـات القيـادة في كـل الأوقـات. لمـاذا؟ أولا، لأنهـا بسـبب:

١- حدوث هذا النوع من الحوادث قد يأتي بسبب خطأ في الأحكام الشخصية .

٢- يمكن أن لا يمتلك الأفراد السيطرة على أنفسهم في بعـض الأوقـات، ويقـدموا هـذه الحاجة لكي يتم التحقق بها.

٣- أنهم يجعلون من تلك الحوادث بمثابة تسليط للضوء عليهم – أي للشهرة. فالمجتمع ككل يميل إلى أن كونه خياليا من خلال ضعف حكم الأشخاص، فنحن نكون في حالة مدهشـة من الاهتمام بموضوع مثل استقالة أحد أهم رؤسـاء جامعـات البحـث العلمـي بعـد اعترافـه بشرب الكحول المفرط أو أي أعمال غير لائقة أخرى مـع الطـلاب مـثلا، نكـون مفتـونين جـدا بأخبار التحقيق مع موظف كبير تحرش بزميلته في العمل بعد فسـخ علاقـتهما، وقـد تعرفـت الشرطة على تفاصيل الواقعة في بيت تلـك الموظفـة، نتـابع بـاهتمام شـهادة رئـيس الولايـات المتحدة الأمريكية في قضية فاضحة مع متدربة تبلغ أقل من نصف عمره.

بـالرغم مـن ذلـك، تواجـه الشركـات في كـل الأوقـات دعايـة أقـل في خلافـات الانتهاكـات الشخصية وذلك من خلال فريق خاص، والجدير بالملاحظة أن مكان العمل هـو عـالم مصـغر لكل الأنواع من سلوك المرء، هذا السلوك هو مـن يـدير السلسـلة، فمـع كـل حـدث صـحيح ومنتـِج، هناك حدث طائش أو غير حكيم، الحقيقة هي أن التصرفات الخارجة عـن الحـدود تحدث في مكان العمل، وفي كثير من الحالات تحدث في صفوف القيادة نفسها، ولسوء الحظ، المنظمة هي التي تتحمل كثيراً من المسئولية في النهاية عندما يتم الكشف عن هذا السلوك.

لابد أن يتجنب الأفراد العاملين بوظيفة في هيئة إدارية ما يأتي :

- ❖ تبادل الملاحظات بشـكل رومـانسي، أو تبـادل البريـد الإلكـتروني أو أيـا مـن وسـائل التواصل الأخرى بطريقه غريزية مع المرءوسين، خاصة عندما يكون الموظفـون مـن الجنس الآخر.

- ❖ تبادل الملاحظات مع المرءوسين والتي عادة ما تكون بغيضة أو ازدرائية على النحو الثقافي أو المكاني أو الديني.
- ❖ التسليف المالي بشتى أنواعه بين المدير ومرءوسه.
- ❖ فعل أي نشاط فاسد أو غير أخلاقي أو سلوك مع أو حول المرءوسين.
- ❖ الارتباط العاطفي بالمدير المباشر.

ببساطة، إدارة شخص ما تربطك به علاقة عاطفيه ليس مقبولا على الإطلاق، خاصة إذا كان مخفيا عن الآخرين في مجموعه لأنه شيء لا يمكن التغاضي عنه، إنه ضار جدا للمرءوسين، للمنظمة، وأيضًا للمدير المعني، وذلك بسبب أن هذا التصرف لا يمت للأمانة بأي صلة بل يتضمن غشاً وخداعاً، ويجبر المدير على النفاق، إنه لا مفر من القيادة يوما بعد يوم، عندما تنكشف العلاقة، وهي بالمناسبة دائما ما تنكشف في النهاية، تترجم كافة القرارات التي يأخذها المدير والتي اتخذها في الماضي أيضًا من خلال حقيقة وجود تلك العلاقة الرومانسية، مخاطرة المضايقة الغريزية هي كثيرة وتتمحور حول المديرين المعنيين والمنظمات التي يتم فيها ذلك، وباستطاعة المديرين أن يهتموا بالمعايير الأخلاقية التي يُنصح بها المعالجون النفسيون، والتي تمنع أي إشراك عاطفي مع المرضي، المنطق هو بمثابة نفس الشيء بالنسبة للمديرين كما هو بالنسبة للمعالجين: عندما تنتهك الحدود، كل التفاعلات تتأثر بهذا، ودورك أن تؤثر في شخص بشكل احترافي سيكون معرضا للخطر.

تبادل الملاحظات بشكل رومانسي، أو تبادل البريد الإلكتروني أو أيا من وسائل التواصل الأخرى بطريقه غريزية مع المرءوسين، خاصة عندما يكون الموظفون من الجنس الآخر

أكثر الأمثلة الفاضحة لهذا السلوك يشمل القيام بفعل أعمال غريزية غير مناسبة لمرءوس. بالرغم من ذلك، من غير اللائق نشر النكات، الصور، أو الرسائل البذيئة تحت مسمى إضافة خفه وفكاهة لبيئة العمل، مثلما تم حظر المشاركة العاطفية مع أعضاء العمل، يضع هذا السلوك لكلا من المشرفين والمنظمات في خطر جاد، قضية وضع الحدود ليست إشكالية فحسب بسبب المخاطرة القانونية التي تكون بها، الناس المشرف عليهم

والذين يرون هـذا النـوع مـن التوجيـه الغريـزي للتواصـل مـن خـلال مشرفـيهم سرعـان مـا يشعرون بتغـاضي المشرفـين عـن هـذا السـلوك، يظفـر هـذا عـن مجـال واحـترام متضـائل في المجموعة. أيضًا، يمكن أن يحس المرءوسين بالإحباط وإسـاءة الظـن، التـي سـوف تـنقص مـن قدرة المشرفين ليقوموا بالقيادة.

تبادل الملاحظات مع المرءوسين والتي عـادة مـا تكـون بغيضـة أو ازدرائيـة عـلى النحـو الثقافي أو المكاني أو الديني

استخدام مصطلحات غريبة عامية لغرض عرقي أو ثقافي هو شيء غـير مقبـول في مكـان العمل، تشتد التداعيات القانونية، شاملة احتمالية الموظفين لتوثيقها بالأدلة كجزء من مقاضاة التمييز أو التعصب، من باب الأهمية، المديرون ذوي الرغبة في أولويات علاقات المرء مـن خـلال مجموعاتهم سيملكون جهودهم الخاصة في هذا النوع من التواصل.

التسليف المالي بشتى أنواعه بين المدير ومرءوسه

المديرون الذين لاقوا صعوبات تمويلية كثـيرة ربمـا يبحثـون عـن قـروض عنـد الأصـدقاء والأهل، لا يجب إطلاقاً على المدير طلب قرض أو محاباة مميزة من شخص ما يعمل تحت إشرافـه، هذا الموقف غير حكيم لكثير من الأسباب، أقلها هي التهديدات المحتملة التي تنتج عـن القـرض في حالة عدم إرجاعه في وقته المحدد، مثل هذا الموقف من المديونية يخلـق أيضًـا تحكـماً مـن ناحيـة الدائن تجاه المدين، الشيء الذي يخرب قدرة المدين أن يؤدي وظائفه في منظمته.

فعل أي نشاط فاسد أو غير أخلاقي أو سلوك مع أو حول المرءوسين

تهـتم هــذه الانتهاكـات الخاصــة بالحــدود بأهميــة القيــادة النزيهــة، العمــل الغــير مشروع والمخالف ليس فقط يقوم بتخريب قيم نظام المنظمة، أنه يعرضها للخطر، على سبيل المثال، إذا اعتاد أحد من المديرين أن يستخدم العقاقير الغير مشروعة مع مرءوسـيه في حفلـة أو في تجمع اجتماعي، سوف ينتج عن ذلك السرية الثقافية من خـلال المنظمـة. وعـلى غـرار ذلك، إذا أصبح أحد من المرءوسين على علم بخيانة مديره لزوجـة مـديره وطلـب المـدير مـن

المرءوس أن يكذب علي زوجة المدير إذا اتصلت ولم تجده مثلا، تبدأ العلاقة الشخصية النشطة بين المدير والمرءوس في التغير، وقد تتأثر علاقة "من يشرف على من" وتتبدل المواقع هنا. بوضوح، يخاطر المدير في تآكل ثقته وخسارة كل وسائل تحفيز الأداء.

الحفاظ على الحدود اللائقة الفعلية

بالرغم من وجود الكثير من الانتهاكات الشخصية التي يجب على المديرين تجنبها، جزء كبير من أهمية هذا الفصل تكمن في مساعدة المديرين لبناء مهارة للحكم مع احترام التوجيه لصراعات السلوك الشخصي، التي تملك الاحتمالية لتقضي على قدرة شخص ما ليدير بشكل مؤثر، هذا الحكم هو غرض من الخبرة والوعي حول السماح للعلاقات الشخصية بأن تدير الهيئة الإدارية، أن تعلم بما في نفسك والمحفزات المحتملة للسلوك المندفع، والذي قد يكون تدميري في بعض الأحيان هو أيضًا ضابطا مهما لبناء الحكم. التواصل الفعلي هو مثال جيد للحد الغامض الذي يربط بين موقف يمكن حدوثه بين مدير ومرءوسه المباشر، الحد الفعلي ما بين شخصان يعملان معا في منظمة ما مهم جدا للاحترام خاصة عندما يكون هذان الشخصان مختلفين في الطبقة الاجتماعية وأيضًا بين عضوين من جنسين مختلفين.

أثناء تدريبنا للمديرين الذين يواجهون مشكلة في الحفاظ على الحدود المادية التي تتمثل في تشابه الأدوار مع مرءوسيهم، فنقوم بطلب من هؤلاء المديرين أن يقوموا بتقديم - من وجهة نظرهم- الفوارق والفروق الدقيقة بين ثلاث اتصالات جسدية تؤدى بين الزملاء في مكان العمل:

- ❖ مصافحة يد قصيرة وبسيطة
- ❖ ترتيبتة تشجيعية على الكتف أو إحاطة ذراع زميل لزميله الآخر
- ❖ تقديم تدليك للرقبة لزميل أو الحصول على تدليك من زميل

فرضت العادات المجتمعية في محور العمل وأماكنه أن تكون المصافحة رمزاً للاحترام للحدود الشخصية للآخرين، ونادرًا ما يتم اعتبارها قلة احترام حتى إن كانت بين جنسين

مختلفين، ومع ذلك فالغموض هو ما يخيم على السلوكيات أو التصرفات الأخرى التي تتضمن اللمس مثل الصفع على الظهر أو التعانق باستخدام ذراع واحد، هذه التصرفات وخاصة بين جنسين مختلفين نادرًا ما تصنف على أنها تصرفات لائقة، ويواجه المديرون وقتًا صعبًا في الامتناع عن الاتصالات الجسدية التي تبدو في ظاهرها غير ضارة وصحية، والتي يؤمنون أنها تساعد على زيادة التواصل بين الأشخاص، ونقوم بوضع سيناريوهات تتضمن اتصالات جسدية بين الأجناس المختلفة، ونقوم بإشراك العملاء فيها، ونقوم بتغطية كل الاحتمالات والظروف التي يمكن تواجدها في سوق العمل الحديث، وبعد تقييم كل ما حدث والنتائج فيصل العملاء إلى اقتناع أن الاتصالات الجسدية ليس بالأمر المستحب خاصة مع الجنس الآخر، ولا يعتبر أيضا أمرًا مستحبًا في حالة فرق العمر بين المدير والموظفين أو حتى إذا قام الطرف الآخر بالبدء في عمل هذا السلوك.

بمجرد فهم هذا الأمر تمامًا ومعرفة أن الاتصالات الجسدية من تعانق بالذراع أو الصفع على الظهر غير لائقة، فيصبح الأمر سهل التحديد إذا ما كان لائق أن تعطي تدليك للرقبة لزميلً ما ، ويضع المديرون في سوق العمل الحديث في اعتبارهم الوقائع والحقائق الأخلاقية والشرعية للإدارة، والتي تتطلب أن يكونوا قادرين على التفريق مابين التصرفات الجسدية الصحيحة والغير صحيحة مع المرءوسين، يعتبر اللمس تصرفاً يؤخذ على محمل شخصي ويعتبره الآخرون أحيانا تحرشاً جنسياً، فالأشخاص بطبيعة بيئتهم التي نشئوا فيها مع عائلاتهم وتوجيهاتهم لهم فيما يعتبر صحيحًا وما لا يعتبر صحيحًا في السلوكيات الجسدية، أو من الخبرات السابقة في مثل هذه الاتصالات الجسدية وعوامل أخرى تؤثر في ردود أفعالهم، ولا يريد المديرون بأي شكل من الأشكال أن يعرضوا أنفسهم لتصرف يمكن أن يصنف على أنه تحرش جنسي.

حضور مهام اجتماعية خارج العمل

دعونا نقول إن المشرف عليه أن يحضر حفلات المعاش بالعمل بالشركة بدون كحوليات أو هدايا، فحضور هذه الحفلة ليس فقط شيء مناسب، بل هو جزء متوقع من قائد فريق المحال للمعاش .

دعونا نفترض أن المشرف مدعو لحضور حفل بعطلة نهاية الأسبوع في ضيافة المعاونين، يقرر المشرف عدم الحضور لأنه قد يوضع في وضع حساس بالنسبة للحضور من حيث تناول الخمر أو المخدرات هل يضع المشرف حدوداً أو هل هو مبالغة في خوف غير مبرر، فمن الأسهل ترك الحفلة لو حدث موقف لم يرتاح له، فتحاشي الحفل يخلق حساسية بين الزملاء حيث إنهم يشعروا أنه غير اجتماعي، وقد يسبب ذلك مشاكل أين يضع القائد الحدود، ينصح بعض خبراء القيادة بعدم حضور تجمعات اجتماعية بعد العمل مدعيين أن البقاء على الحياد أفضل بالنسبة، لنا إن كنت تؤمن بأن الأفضل هو الحضور قم بتجهيز عذر تستطيع تقديمه للمضيف عن سبب تركك للحفل مبكرًا، يجب أن يكون المدير أول من يترك الحفل، هذا منهج جيد حيث يوضح أن المدير يساند الفريق بحضوره الحفل، ولكنه يتركه مبكرًا حتى يستمتع باقي الحضور بحريتهم دون التقيد بوجوده.

كلما تدرج المديرون في المناصب كلما زادت هذه القرارات صعوبة، أكرر مرة أخرى أن كونك قائداً غالبًا ما يجعلك وحيدًا.

هناك بعض المواقف التي غالبا ما ترتبط بالخطورة على الحدود القيادية، فدعوة مشرف للمشاركة في إيجار منزل بعطلة نهاية الأسبوع صيفًا على الشاطئ مع مجموعة من الموظفين تحت إشرافه يحتاج منه تحديد مدى سهولة قيادة هذا الموقف، بالإضافة إلى علاقات الإشراف الخفي مثل هذا المثال وكثير آخرين يوضح مدى الحاجة لوضع حد للمشرفين، فمزج الشخصي مع العملي لهذا الحد لا يكون فكرة جيدة أبدًا.

النطاق الاجتماعي للعمل

يجب أن نقدر ونهتم بالطبيعة الاجتماعية للعمل، فكما نعلم تنبع الصداقات والعلاقات الودية بين العاملين جراء عملهم مع بعضهم البعض خلال الروتين اليومي بمناطق العمل، وعلى كل يقضى العاملون معظم وقتهم - إن لم يكن كله -مع رفاقهم بالعمل، وذلك أكثر مما يقضون مع أسرهم، لكن تعد هذه العلاقات سلاح ذو حدين، فكما أن لها أثر سلبي على مستوى إنتاجيه العمل (حيث ينشغل العاملون بأحوالهم الشخصية بدلا من التركيز على إنجاز مهامهم بالشكل المطلوب) إلا أنه يظهر أثرها الإيجابي على مؤسسة

العمل في الثقة المتبادلة والعمل التعاوني الناجم عن التقارب بين العاملين بالمؤسسة، وقد أوضحت الدراسات والاستطلاعات حول الموظفين ارتفاع معدل إنتاجياتهم ومعنوياتهم في حال أن اقترب رئيسهم بالعمل منهم كصديق.. وحقيقة ربما يساعد التشابه الكبير بين أنماط العلاقات بين كل فريق عمل وقائده هيئات العمل لتحقيق أهدافها تحت مختلف الظروف.

وعلى الرغم من أنه أسهل ما يكون وضعه المعايير التي ترسم إلى أي مدى من الحميمية يجب أن تتسم الروابط بين القائد وفريق عمله، لأنه من الصعب تطبيقها على أرض الواقع إذ أنها تتطلب من رئيس العمل الوقفة مع النفس للحظات والإجابة بكل حزم على الأسئلة التالية:

- ❖ هل يسمح لي اقترابي من معاوني بالعمل أن أديرهم في بعض الأمور مثل –إعطاء التوجيهات وتحديد الأهداف المنتظرة والتشاور وتقييم الأداء وغيرها؟
- ❖ ما هي السلوكيات التي يجب عليَّ تجنبها إذ أنها تخرق الحدود بيني وبين الفريق وتضعني في منصب لا أقدر على إدارته والإشراف عليه بفاعلية؟
- ❖ هل بمقدور فريقي أن يدرك ويحترم مدى حاجتي للاحتفاظ بقدر من السلطة بجانب إشرافي عليهم في أغلب الوقت ؟
- ❖ وما هي رسالتي لمن لا يدرك هذا وكيف أوجهها لهم؟

رسم السياسة الملائمة للتعامل

وبعد هذه الأسئلة دعوني آخذكم في جولة للتعرف على كيفية رسم السياسة الملائمة للتعامل، أصبحنا على دراية الآن بالترابط الوثيق بين تعزيز الروابط ووضع الحدود داخل المجموعة في نفس الوقت من قبل المدير، وبالتالي تزداد قدرة المدير على رسم سياسة التعامل بالفريق حينما يبرز دوره وسلطته به، وبدونه تتساوى قدرته على الإجابة بـ (لا) أو تحديد مستوى الأداء, ولكن لا يلاحظ هذا ذوو المستويات العليا في الإدارة - ممن يتوقعون أن يظل كل رئيس على رأس مجموعته المنسوب إليها، لذا دعونا نلقى نظرة على نموذج تقلص فيه إبراز حدود الإدارة جراء غموض في حدود الشخصية.

دراسة حالة

لقد رشح تيم سميث كمراقب على منطقه له بها بعض الخبرات الحربية السابقة، وكانت (تينا بلاك ويل) رئيسته بالعمل ولها خبره بمجال عمله بالمنطقة، كما أنه على صلة بها خارج نطاق العمل، فكانت صديقة زوجته المقربة ولها منزلة الأم عند ابنته، كما أنها بمثابة المرشد لتيم في كل القرارات الخاصة بعمله بالمنطقة الجديدة، وعلاوة عليه كانت تينا تأخذ القرارات اللازمة ثَمَّ تخبره بها قبل التنفيذ لمجرد إخباره بما سيدور بالعمل لتوفر الوقت والجهد، وهذا لتوقعها أن تيم سيسألها ماذا يجب أن يفعل؟

إلا أن ما سبق أدى لنتيجة حتمية لإهمال تيم واعتماده على تينا، وهى أنه حينما تحرى المشرف الأعلى لهما عن أحد القرارات التي اتخذها تيم بأحد أجزاء المنطقة دون الباقي، وطلب منه تفسير ما حدث منطقيا بدلائل خاصة بعدما اكتشف معاناة من بالمنطقة، فبدا تيم يلتمس الأعذار لتجاهله للموقف، فوبخه المشرف العام لتاثراه بتينا واعتماده على من حوله بالمنطقة.

مناقشة الحالة

نشأت معضلة المشرف (تيم) في هذه الحالة بسبب رغبته في السماح بتبادل الأدوار بينه وبين قائدته (تينا)، حيث نزعت الحدود وانغمر تأثير السلطة بشكل واضح، إذ أسهمت علاقة تيم بتينا خارج العمل في اختلاف المعايير في المعاملة عند تينا عن الآخرين مع الأخذ في الاعتبار دور تيم الضئيل في اتخاذ القرارات المسئول عنها، ومع أن تينا افترضت عدم حاجتها لتتبع إجراءات عمليه التواصل بين المدير وفريقه، إلا أننا نتساءل كيف تطور هذا الموقف؟.

وغالبا ما ينتج الغموض في العلاقات عن التواصل الرديء بين رفاق العمل فيما يختص بالتوقعات المتلائمة مع أدوارهم,وعلى النقيض قد يحدث تقارب بين المدير ومعاونيه خارج العمل، مما يجعل التوافق في نفس الاتجاه صعب للغاية فيشعر المدير بالارتباك لعدم قدرته على مواجهة وفهم واقع العمل، وهو (إن القواعد المطبقة داخل العمل تختلف كليا عما يدور خارجه)وهذا ما ظهر جليا حينما افترضت تينا أن الرابط

الشخصي بينهما وثقة تيم بها يعطيها الحق في اتخاذ القرارات دون اللجوء إليه قبـل التنفيـذ، لكن الخلل الذي حدث بالمنطقة لم يكن خطاهأ وحدها بل يشاركها مديرها بالعمل.

التحديات المتاحة لتخطى عائقاً محدداً

دائما ما يواجـه مـديرو العمـل- أثنـاء اتخـاذ القـرارات الضروريـة وإعطـاء التوجيهـات وتصحيح نقاط الضعف بالأداء – بعض المواقف التي تجعـل بعـض المرءوسـين غـير راضـين في مواقف النزاع، فغالبا لا يتوافق معيار صحة الأمور بالمؤسسة مع الاهتمامـات الخاصـة لعضـو مـا بالفريق، وتعبر علاقة المدير الشخصية بالفريق عن تغيير هام في مفاهيم كسب القـدرة عـلى اتخاذ القرارات الصحيحة حتى وإن كان يخيم الاستياء والإحباط على روح الفريق.

فدعونا نرمي بصرنا في الأجزاء القادمة على مـأزقين شـائع حـدوثهما فـيما يخـص علاقـة الرئيس مع فريقه وقدرته على تأكيد الفواصل في المواقف التـي تقـيس مـدى تـأثير العلاقـات على مسئوليات القيادة وهما:

تولى منصب وسلطات الإشراف على رفاق العمل:

يقيس ارتياد وظيفة الإشراف على الثنائيات بالمجموعة أو عـدد مـن مجموعـات العمـل مهارات العلاقات الإنسانية للفرد بهدف تفعيل تبادل الأدوار لجني الخبرات، مما يخلق مجالاً للتواصل والتصرف بكفاءة في المواقف ثنائي من الفريق كأعضاء فريق كـرة أو كـرواد لـه, كـما يؤدى التوافق بين القائد الجديد ومعاونيه حول النتائج - سواء داخـل العمـل أو خارجـه- إلى اتفاق حول ما يجب التخلي عنه أو الإبقاء عليـه في العلاقـات بيـنهم,فيجـب عـلى المشرف أن يدرك ويتعاطف تماما مع الأثر الحسي الذي قـد يـنجم عـن تبـادل الأدوار,كـما يجـب إرسـال رسائل ايجابية وتعزيزية للعضو مسـبقا مثـل(إلى جانـب أن هنـاك بعـض النـواحي المختلفـة فهناك بعض المزايـا المصـاحبة للموقـف الجديـد وتشـمل الثقـة والتواصـل بالعلاقـات) (عـلى النقيض فنلاحظ مرور الزمن وتطوى العلاقة) حينما يشغله الشخص الغير معروف.

يختلف سلوك الفرد – سواء داخـل أو خـارج العمـل-كعضـو عـما يكـون عليـه كـرئيس

للعمل فمدى هذا الاختلاف يقيس السلوك الحميم للقائد داخل العمل، فيحتاج العضو للانتباه لإمكانية اختراق الحدود الموضحة مسبقا، كما يستطيع القائد أن يبنى توقعات حول المواقف التي قد تطرأ في مجال غموض الحكم بتحديد الفواصل، وغالبا ما يتم توضيح هذه الحدود للمشرف الجديد مسبقا، وهذا يرمى لرسم طريقة تأسيس المشرف لدوره القيادي وفرض سلطته الجديدة على زملاء العمل، ويساعد وعى المشرف بهذا المعيار أنه يعد الردود التي ترسخ الحدود لتقليص مدى الاستياء الوجداني عند أعضاء العمل.

إدارة العلاقات المألوفة الأخرى:

حينما نسأل إذا كانت إدارة أعضاء الأسرة مهمة سهلة؟ فغالبا تكون الإجابة "لا" فمن الصعب تحقيق حدود إدارية ملائمة إلا في حالات قليلة بل نادرة أي عندما يدرك كل من الأب (المدير) وأعضاء الأسرة (الأبناء) قواعد السلوك المرغوب به، فهم لديهم الذكاء العاطفي لفهم بعضهم البعض، وفهم أن طبيعة العمل داخل الأسرة تختلف تماما عما يقومون به خارج الأسرة، ومررنا بمواقف متطورة حيث أهل التغير التنظيمي للفريق كل فرد به لارتياد منصب الإدارة على أعضاء أسرته والاتجاه بهم نحو التقدم مع الأخذ في الاعتبار وضع بدائل في حالة الطوارئ، وبمعنى آخر فهذه المناصب كمدير أو عضو مؤقتة وهذا يسمح للمشرف أن يتقاسم الأدوار مع أعضاء فريقه إلى أجزاء وبالتبادل من حين لآخر مما يجعلهم لا يحتاجون لتوطيد العلاقات لأنها ستنتهي في القريب العاجل، لذا يوصى بالتناقش حول الآثار المتوقعة من الترتيبات بمجموعه العمل لتأسيس القواعد والوقت المتاح لإنجاز المهام المطلوب.

إعادة تأهيل بنية العمل المهمل

بإمكاننا تطوير نطاق العمل الغير منظم في بعض بيئات العمل، إذ أنه يأتي العمال متأخرين عن العمل ويذهبون مبكرا ولديهم وقت كبير للراحة أثناء العمل بالإضافة إلى المزايا التي تمنحهم إياها الشركة للاستفادة على المستوى الشخصي وغيرها.

وكما علمنا جيدا أن هناك حلقة وصل بـين الإدارة الغـير منظمـة ومـا يـنجم عنهـا مـن حدود المدير الغـير واضـحة والمهـددة بـالاختراق مـن قبـل أعضـاء الفريـق، وبالتـالي يصـعب محاسبه المرءوسين في حال عدم احترامهم لسلطه رؤسائهم، لذا يوجد نمطين لحـل مثـل هـذه المشكلة بأي منظمة وهما :

أولا: تفويض مسئولية الإدارة لمدير جديد عـلى أهبـة الاسـتعداد لتأسـيس قواعـد وحـدود للعمل مع الفريق وخاصة إن كان مديرا حديثا مفعما بالنشاط.

ثانيا: إمداد مدير المنظمـة الحـالي بمصـادر متطـورة لتدريبـه عـلى كيفيـه إعـادة إرسـاء سلطته بالفريق، وعليه يجب أن تبدأ عمليه إعـادة التأهيـل بـالفريق مـن قبـل المـدير وفـق معايير محدده لتعزيز الأدوار والحـدود الفاصـلة في التعامـل، وهـذا يتضـمن التخطـيط عـلى المستويين (المكتوب واللفظي) للتوقعات عن مستوى الأداء ومسئوليات العمل التي يسير على هداها المدير للحفاظ على السلوكيات المرغوب بها.

وحقيقة يستنزف إعادة التأهيل مجهوداً عقلياً ضخماً، وخاصـة مـن قبـل مـن يفضـلون البيئة الفوضوية، لذا يمكن قياس مدى رغبه المدير في اتباع القوانين المتأهلـة باسـتمرار، لكـن يستطيع الرؤساء ذوو المهارة العالية في التواصل والإصرار على تحقيق مستوى الأداء المرغـوب به، وأن ينظموا مجموعات العمل الغير متزنة.

تأكيد مفهوم الحدود المتزنة كمهارة لدى الإنسان

لقد تناقشنا في هذا الفصل حول المهارات الضرورية مثل (السيطرة الذاتية والحكم) والتي تتطلب استيعاب القوه المحركة لعمليه الإشراف بأماكن العمل, وإدراك كيفية نطور كل من علاقات الإشراف والسلطة المثَمَّرة بين الناس، وتشمل هذه المهارات حاجه الإنسان لمواضع القوة والنفوذ التي تساعده في إشباع دوافع العمل التـي قـد تأخـذهم للسـلوكيات التـي قـد تضعهم في مأزق شديد وتهدد حياتهم المهنية إن أجلت لموعد آخر.

عرضنا في بداية الفصل كيفيه بناء الحدود داخـل الفريـق، وهـذا لـن يـتم دون احتـواء أعضاء الفريق من قبـل رئيسـهم ولكـن يـدور بأذهاننـا سـؤال ألا وهـو كيـف يوضـح المـدير

الفوارق الأساسية بينه وبين فريقه مع أنه عليه أن يفوضهم ويحفزهم لتحمل مسئوليات أكثر مما كان يتحملها هـو في السـابق ؟ وإجابـة هـذا السـؤال تكمـن في مـدى الثقـة والمصـداقية المتبادلة بينهم، وهذا يرجع إلى الاتصال الفعال بينهم والقـدرة عـلى توصـيل القـيم المشـتركة وتوثيق السلوك بهذه القيم الراسخة بالعمل، إذ أنه ستعزز مشاركة السلطة على نطاق واسـع (كاستخدام استراتيجي حكيم للقـوة) مسـتوى الكفـاءة والإنتـاج وتطـور الفريـق والحـد القـوى الفاصل بين المدير ومجموعه العمل، فالقائد الناجح أكثر وعيا بأن قوة مكانـة المـدير تتوقـف على مدى فاعليته ومشاركتهم للسلطة مع معاونيه، والتـي يمكـن تقليصـها في حـال عـدم أن الحصيلة (النتائج) لم تنل إعجاب منظمة العمل.

تلخيـــص

يحتاج رؤساء العمـل أن يمارسـوا سـلطاتهم كقـواد في الحكـم والسـيطرة عـلى الفريـق، وخاصة فيما يتطلب تطوير العلاقات الشخصية التي تتماشى مـع أدوار أعضـاء فريـق العمـل حتى يصلوا للمكانة التي تمكنهم من إبراز سيطرتهم باستمرار، إذ أنه كثيرا ما تنشأ سـلوكيات لا يمكن تقبلها مثل: علاقات رومانسية سريـة مـع المشرف المبـاشر والتواصـل المكـروه ثقافيـا والعلاقات الجنسية وغيرها من السلوكيات الغير أخلاقية التي تقحم المرءوسين في جـو التـآمر، لكن نشأ في هذه المسائل التباسات عدة بين السلوكيات التي تؤدى للاقتراب المفيـد والأخـرى التي تسفر عن نتائج غير واضحة ومشتبه بها، وعلى كل فالوعي الذاتي إثنـاء إصـدار الأحكـام هو حجر الأساس في بناء نفوذ رؤساء العمل في كل الأوقات.

كيفية تقييم الحدود بين القائد وفريقه

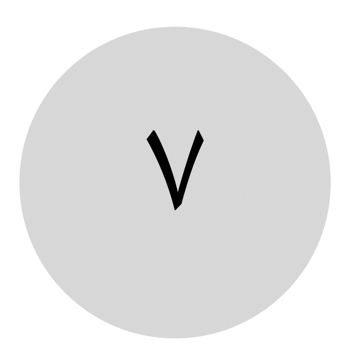
دعونا نرمى ببصرنا من حولنا لنتعلم كيفية تقيـيم الحـدود بـين القائـد وفريقـه: هنـاك بعض الأسئلة التي تعينك في تقييم مستوى الحدود بينك وبين معاونيـك مـع العلـم أن هـذه الأسئلة تصلح لرؤساء المستقبل وهى :

- ❖ إلى من يجـب أن تشـعر بـالقرب الشـخصي مـن بـين أعضـاء فريقـك ؟وهـل تنظـر

لعلاقتك به كرئيس ومرءوس؟وإن كان ردك على السؤال (لا) فمع من المشرفين عليك مباشرة تتشارك برابط شخصي قوى؟

- ❖ هل تتضمن أي من علاقاتك بالعمل مستوى شخصي من القرب يقيس رغبتك في تأكيد سلطتك عندما تحتاجها؟
- ❖ ما هو شعورك تجاه اللقاءات مع هذا الشخص لمراجعة أداءه وتحليله عندما يعرضه؟
- ❖ هل تدع الأمور تسرى من بين يديك كالماء في حال إشرافك على صديق مقرب لك في حين أنك تتصرف بحزم فيها في مواضع أخرى؟
- ❖ هل تتواصل في أسلوب أو طريقة التفاعل مع المقربين لك عمن ليس لديك بهم صله؟
- ❖ وهل تخبرهم المعلومات عن الأعمال الداخلية بالمؤسسة بثقة عن باقي الفريق؟
- ❖ وأخيرا وليس آخرا هل تتجنب مكافأة أو معاملة المقربين لك أكثر من باقي الأعضاء حتى لا يشعر البقية بتفضيلك لمن لك صله شخصية بهم عنهم؟

من كل ما سبق، يجب أن تضع في اعتبارك هذه الأسئلة التي تساعدك في رسم الحدود المتاحة داخل بناء الفريق وتحديد ما يحتاجه للتطوير مهما كان الشيء المراد تغييره.



المارسة القويـة رقم ٦:
الانتقاد بهـا

. . . استخدام الكفاءات بدهاء وانعكاساتها يمكن أن يكون أداة لا تقدر الفحص الذاتي وغرس التغيير والنمو، كما تستخدم بشكل سيئ حيث يمكن أن تكون عاطفية بشدة.

ــــ دانيال جولمان - حاصل على دكتوراه – يعمل على الذكاء العاطفي

مقدمـة

يفضل معظم المديرين "الجزرة" عن "العصا" في الإشراف على أداء العمل، كما يحفز الموظفين من خلال التعزيز الإيجابي، وعادة ما يكون أقل بكثير من التحدي الإداري عن الاضطرار إلى الانتقاد أو سيناريوهات الحالات الأسوأ والحاجة إلى اتخاذ إجراءات تأديبية

للأخطاء والهفوات أو غيرها من العمل بأداء دون المستوى، وحتى الآن يتجنب قليل من المديرين شرط معالجة الحالات عند وجود ما يبرر انتقاد المرءوس كما أنه جزء ضروري في الحفاظ على القوة العاملة المنتجة.

ينقسم التحدي الإداري في انتقاد أداء الموظف إلى جزء داخلي وجزء خارجي، ويتضمن التحدي الداخلي جمع الشجاعة العقلية لمواجهة المرءوس بمشكلة الأداء، وهناك حاجة إلى الشجاعة لأن الجزء الخارجي من التحدي هو رد فعل الشخص الآخر النموذجي دفاعيًا وعاطفيًا على الانتقادات.

دعونا نواجه الأمر فليس من السهل أن يكون على الطرف المتلقي اللقاء المتضمن رسالة أن الأداء ضعيف أو أنه قد تم ارتكاب خطأ يمكن تجنبه، بالإضافة إلى التوليد الدفاعي فإن عملية التعرض للانتقادات بالكامل يمكن أن تكون مضرة وغير مشجعة، واعتمادًا على شخصية الفرد الناقض وما يسميه علماء النفس قوة الأنا الخاصة به أو بها، فمن غير المرجح أن يجعل الشعور الفطري للذات أو تقديرها أثناء لقاء الفرد المنتقد يشعر بالغضب أو القلق أو الاكتئاب أو كل ما سبق، ونسمى هذا الأمر بالتداعيات العاطفية للانتقادات التي يمكن أن يتحكم المديرون بها في مهارات الناس البارعة.

التداعيات العاطفية من سوء انتقاد العمل الممقوت

النتائج العكسية والسلوك المرضي حتى للموظفين الساخطين الذين قد يعرض عملهم فعلى سبيل المثال أعراض هذه التداعيات العاطفية يمكن أن تشمل سلوك الموظف المنتقد:

- ❖ الانسحاب من مجموعة أو فريق، أو أن يصبح غير متواصل مع المشرف الناقد.
- ❖ "التفاعل" أو الانخراط في سلوك لفت الانتباه، حيث يهدف إلى انتزاع بعض المكافآت المباشرة أو غير المباشرة للانتقادات.
- ❖ التصرف بـ "سلبية وعدوانية" أو محاولة كونه مضراً للمدير أو التنظيم العام خلال التقاعس عن العمل أو الجمود.

- ❖ الشعور بعدم الأمان وخفض العزم، وجعل الإدارات الأخرى تمضى في طريق مسدود.
- ❖ إظهار الغضب غير مناسب الذي يخلق خلافات أكثر توترًا وصراعًا.
- ❖ الاهتمام "بالتفريق"، أو محاولة خلق الفصائل المؤيدة والمعارضة للمشرف.
- ❖ تثبيط الروح المعنوية عن العمل للشركة، وذلك بسبب خيبة الأمل في المؤسسة العامة لفرض عقوبات على النقد.
- ❖ الاستقالة من المنظمة وهذا يمكن أن يكون له نتيجة مكلفة من الوقوع في حادث انتقادات الأداء، خاصة عندما يكون الموظف المنتقد يقيم بالعديد من الطرق ويتجنب الاستقالة.

كيف يمكن أن يكون النقد "متقن"؟

يستلزم السلوك الإداري المتقن حكم تعريف الدراسة جيدًا والاستجابات الإبداعية للحالات الشخصية المستعصية التي تنطوي على الإشراف على أوجه القصور لعمل شخص آخر، وأن تكون أكثر إتقانًا في مقابل التركيز فقط على المشكلة وأوجه القصور التي تسببها، كما يحتاج الانتقاد الإداري لشمول:

- ❖ بناء وجهة نظر ذات الخبرة من كيفية تشكيل الاتصالات بين الأشخاص في ظروف معينة، يشار إليها أحيانا باسم "الجودة"، كما يتطلب نقد الأداء تقييما دقيقًا ليس فقط لموضوع الإشكالية ولكن من نوع الشخص الذي سيحتاج إلى مناقشة تصحيحية.
- ❖ الموازنة بين أهمية الرسالة التي يتم تسليمها (مثل الاحتياج إلى تحسين الأداء) مع أهمية تسليمه بطريقة لا تقلل ردود الفعل بل تشجع قبوله وتخلق الحافز لتحسين الأداء المطلوب.
- ❖ مقاومة الاندفاع والتسرع وتحقير الهجوم، كما أن النهج البارع مدروسًا وليس ردًا لفعل.

- ❖ توسيع المرء المهارات الشخصية لتحفيز السلوك البشري وتقارب مهام الإدارة مع معرفة الغير.

في الواقع هو نهج إبداعي بارع في التواصل في مكان العمل يحصل طرق لفهم ولاستجابة الظروف الفريدة لشخص آخر، فإن التعريف العامل لمصطلح معرفة الغير وكيفية استخدام أفضل الأفكار المستقاة من التبادلات المعرفية بين الأشخاص من أجل تحقيق الأهداف الإشرافية المرجوة، وأن الفن المتضمن في هذه العملية يكمن في الحصول على رسالة تصحيحية بطريقة لا تدمر العلاقة الإشرافية، ويمكن أن توفر فعلا فرص للعلاقة حتى تنمو أقوى كلما تقدمت. كما يقول المثل "خارج الأزمة تكمن الفرصة. "

تجنب النقد في "اللحظة الحاسمة"

يمتلك معظم أصحاب العمل سياسات وإجراءات تشمل الاجتماعات المنتظمة المقررة لإجراء تقييم الأداء حيث يمكن مشاركة المدخلات التصحيحية. فمن الأسهل للمدير أن يعد نفسه أو نفسها لتوفير المدخلات التصحيحية ومشاركة التوقعات في هذه الاجتماعات المقررة التي يفهم وظيفتها كل من المشرف والتقرير المباشر.

وفيما يلي قائمة ببعض المبادئ التوجيهية لإعداد مرحلة ما قبل الجدولة، استعراضًا للأداء الرسمي حيث يحتاج "أخبار سيئة" يتم تسليمها من أجل حل عدم كفاية الأداء الوظيفي:

- ❖ امتلاك وثائق متاحة.
- ❖ تأكد من أنك قد وثقت المرات التي تحدثت فيها مع الموظف عن أدائه.
- ❖ تسجيل معايير الجودة لعرضها على الموظف.
- ❖ عرض أمثلة على الموظف لكيفية أنه لا يفي بمعايير عمله أو عملها، فضلًا عن عمل الآخرين.
- ❖ إعداد قائمة من التغييرات التي ترغب أن يقوم بها الموظف في أدائه/أدائها.
- ❖ كن إيجابيًا حول قدرة الموظف على التحسين.

- ❖ تحديد أهداف على المدى القصير للموظف.
- ❖ كن صادقا حول مستقبل الموظف، دون رعايته أو معاتبته.
- ❖ وضع تبادل متفق عليه بصورة متبادلة لتحسين الأداء في غضون فترة معينة من الزمن.

ومع ذلك فإن الانتقاد الكثير للأداء الوظيفي تفاعلي؛ ويوجد حاجة ماسه لمعالجة خطأ الأداء المعين أو العيب هنا، والآن حتى لا تتكرر الضغوط التنظيمية وقيود الوقت والمواعيد والضغوط من الإدارات الأخرى التابعة لهذا المشروع وغيرها من العوامل يمكن أن تلعب دورًا رئيسيًا في السياق الذي يتم فيه تسليم النقد، عندما تتحد مستويات عالية من ضغوط العمل أو الإجهاد مع الحاجة لانتقاد عمل المرءوس، فقد يكون من الصعب القيام بذلك بطريقة بارعة وحذرة وإبداعية، ومن المهم للمديرين البقاء على علم بهذه الحقيقة، ويطور مهارات الاتصال الأكثر ثباتًا بحيث إن التفاعلات التي تحدث في " اللحظة الحاسمة " لا تختلف بشكل واسع عن مناقشات الأداء المخطط لها والأكثر رقابة.

يوجد مفتاح واحد للانتقادات البارعة ألا وهو القدرة على اكتساب شعور الموقف، أو القدرة على الحفاظ على الأهداف النهائية في الاعتبار، مما يدل على توضيح الموقف للقدرة على تحقيق السيطرة على النفس تحت الضغط، وتلك هي مهارة الذكاء العاطفي. فهو يقترب من تجنب ما يطلق عليه معلمو الذكاء العاطفي، "الخطف العاطفي"، أو السماح للقتال الطبيعي / الاستجابة الكيميائية العصبية للهروب في الدماغ لتولي تفكيرنا وسلوكنا، تنبع مهارة القدرة على كبح ردود الفعل المفرطة عندما لا تسير الأمور في مسارها، كما يعدل النقد البارع دافع "إطلاق النار من جانب جيبه" (أو ربما الأصح دافع "انطلاق الكلام"). فهي قادرة على الحفاظ على تطوير الموظف والشعور بقيمة الذات والروح المعنوية وروح الفريق بشكل عام في الاعتبار؛ على الرغم من الضغوط الخارجية التي يمكن أن تتراكم و"تدفع الأزرار" التي هي أفضل حالًا وهى توصيلها أو تعطيلها مؤقتًا.

دعونا نكون مثالًا لحالة يوضح كيف يمكن أن يؤثر الإجهاد على الجوانب العاطفية

من انتقاد سلوك المرءوس. ونظل بعد ذلك مع هذا المثال للحالة ونتطرق إلى مناقشة التقنيات العملية من الانتقادات البارعة.

دراسة حالة

أشرفت السيدة ثورموند مسئول تنفيذي كبير في تسويق شركة هندسية على عمل مدير التسويق السيدة جونز، فقدمت السيدة جونز اقتراحًا نهائيًا للسيدة ثورموند لمراجعته قبل أن تقدمه إلى العملاء المحتملين، وأثناء عرض الاقتراح وجدت السيدة ثرموند صفحات غير مرتبة، وفى العديد من المواقع لا تضاف الأرقام، وسوف تجتمع السيدة ثرموند مع السيدة جونز وتلاحظ الأخطاء بحيث يمكن تصحيح الاقتراح ومراجعته مرة أخرى قبل أن يتم إرساله.

تقنية الشطيرة

نقل الأخبار السيئة مهمة غير سارة، ولكنها استراتيجيات قيمة مستخدمة على نطاق واسع للقيام بذلك دبلوماسية ولباقة، وبذلك تتضمن إحدى الاستراتيجيات الأكثر شيوعًا وفعالية "حصر" الأخبار السيئة بين التصريحات الإيجابية أو المتفائلة، وإذا قمت بدمج هذه التقنية الأساسية إلى المرجع الإداري الخاص بك، فإنك لا بد أن تكون أكثر فعالية في تقديم انتقادات تصحيحية لمن هم تحت إشرافك، فسيتم أيضًا إضافة ذلك إلى مهاراتك الشاملة في الدبلوماسية واللباقة، والتي هي سمات إثارة للإعجاب من القادة - لاسيما في المستويات العليا للمنظمة.

تقنية "الشطيرة" تتطلب ما يلي:

- ❖ على الفرد ألا يبدأ التفاعل بالنقد أو التصريح السلبي بل يجب أن تكون البداية دائمًا إيجابية.
- ❖ ثَمَّ يتم تقاسم الانتقاد أو معلومات التصحيحية، ولكن لا ينبغى أن يكون هذا هو البيان الختامي.
- ❖ البيان الختامي يجب أن يكون دائمًا إيجابي وتأكيدي، وبهذه الطريقة يتم تخفيف

حدة المستقبل لأخبار أو ردود الفعل إلى رد فعل عاطفي من الانتقادات سواء قبل وصولها أو بعد.

يتم استخدام هذه التقنية على نطاق واسع حتى تصبح طبيعة ثانية، وإلى أي وظيفة يجب أن تنقل الأخبار السيئة أو تقديم ملاحظات حاسمة، فالتفكير في الخطابات أو الرسائل التي يسلمها المشغّلون لطالبي العمل عندما لا يتم عرض منصب، وستبدأ عادة بالتصريحات حول كيفية حب مقدم الطلب للمقابلات كثيرًا وسيشهد الكثير من الشدة في الترشيح، وهذا جعل الاختيار صعبًا للغاية، ثَمَّ يتم نقل الأخبار السيئة: بأن الشركة اختارت آخر، مرشحًا أكثر وأعلى تأهيلًا، وستنتهي الاتصالات بتصريح متمنيًا حظًا سعيدًا لمقدمي الطلب في مستقبلهم الواعد الواضح.

يجب أن يعد نفس النوع من استراتيجية الطبقات لرسالة "الأخبار السيئة" من الانتقادات بين الإيجابية والتأكيد التمهيدي والحسابات الختامية بمثابة الإطار الأساسي للمديرين المنهمكين في انتقاد الأداء، مرة أخرى فإن القاعدة ليست أبدا بالبدء في معالجة خطأ أو مشكلة الأداء مع الملاحظة الحاسمة، فالتصريح الافتتاحي دائمًا إيجابي عن الشخص، ويمكن أن يكون تعليقًا على وظيفة جيدة قام أو قامت بها على مشروع حديث آخر، وكيف أنه أو أنها عالجت الوضع الأخير بطريقة جيدة وهكذا، ويمكن أيضًا أن يكون بياناً عاماً حول قيمة الموظف للفريق.

عند النظر في كيفية إجراء نقد الأداء باستخدام تقنية الشطيرة، سوف تحتاج إلى أن تستعد للانفتاح مع بعض أنواع من البيان الإيجابي الحقيقي والمؤكد، وكلما كانت وجهة النظر المتأصلة أكثر صدقًا وأكثر مشاركة في البيان الإيجابي؛ كان ذلك أفضل، وعندما يجد مستقبل "الأخبار السيئة" هذا البيان الإيجابي صادقًا ومؤكدًا، فإنه يقلل التأثير المطلوب: التقليل الدفاعي، وتقليل القلق، والمزيد من الانفتاح في التفاعل،قد يستغرق بعض الإبداع، ولكن هناك دائما شيء إيجابي حيث يستطيع المدير التحدث عن قدرات الموظف.

في حالتنا هذه مثال على كبار المسئولين التنفيذيين المفترضين للتسويق والذين وجدوا العديد من الأخطاء في الاقتراح النهائي الذي قدمته، قد يكون البيان الإيجابي لها شيئًا مثل:

"إعداد هذا الاقتراح بوضوح ينطوي على الكثير من العمل الشاق الجيد."

ثَمَّ يتم عرض قضية الأداء:

"أنا بحاجة للفهم، على الرغم من كيف آل الاقتراح مع كافة الأخطاء التي احتواها عندما أعُطي لي للمراجعة النهائية، وعند مضيّ خلال جزء من عملية كتابة وتجميع وتحرير هذا الاقتراح ومقدار الوقت الذي قضيته في تنظيم ومراجعة ذلك".

هذا يمكن أن يؤدي إلى مناقشة مشكلة الأداء وسبل تصحيحها في المستقبل، وقبل إغلاق باب المناقشة والتأكيد الإيجابي "الصدمة" يجب أن تكون مشاركتها:

"هذا النقاش كان مفيدًا للغاية، حيث إن أفكارك وحكمك جيد جدًا، هذا يبدو وكأننا على نفس الصفحة، دعنا نجرى التغييرات التي يجب القيام بها لهذا الاقتراح، حتى يتسنى لنا الحصول عليه في الوقت المحدد، ثَمَّ دعونا نجتمع مع الفريق بأكمله قريبًا لمناقشة التغييرات التي ناقشناها، لتحسين نظامنا لاختبارات الجودة المقترحة في المستقبل".

أثناء إثارة المخاوف بشأن حادث أو خطأ أو خلل أداء معين وانظر في هذه التقنيات الأساسية:

- احصل على الحقائق مباشرة. فقد قال بنجامين دزرائيلي مرة أنه من الأسهل بكثير أن تكون حاسمًا من أن تكون صحيحًا، وتبذل جهدًا صادقا لتكون صحيحًا وتوفر كافة الوثائق المناسبة لتفيد بشكل خاص في التجميع والتحقيق من المعلومات الواقعية.
- اختر أفضل توقيت وانتقد الأداء على الفور، مثلًا في غضون ٤٨ ساعة من مشكلة ما إذا كان غير مصححًا، وستستمر في التفاقم وزيادة الآثار السلبية على الفريق أو إنتاجية المؤسسة العامة غالبا ما يكون حسنًا عند وجود حاجة ملحة لإجراء

التصحيحات، مرة أخرى فإن الخطر هو السماح للإجهاد التفاعلي الذي يؤثر على طريقة تسليم الرسالة في "خضم هذه اللحظة. " وفي مثال حالتنا قد يكون أفضل إجراء فوري للتركيز على ما يحتاج القيام به للحصول على اقتراح مصحح إلى العميل على وجه السرعة (تحديد الأخطاء وإجراء التصحيحات والتدقيق والاستعداد لإرسال البريد)، وهذا يتجنب الوضع الذي يحتوى على تداعيات عاطفية قوية من الانتقادات التي تؤثر على الانتهاء من هدف العمل المقيد بالوقت - وفي هذه الحالة نحصل على اقتراح للعميل في الوقت المحدد، ويمكن تعيين جلسة لمناقشة الاقتراح الأولي بنوعية رديئة في وقت لاحق (بعد أن تقلص من الضغط).

الوقت الآخر ليكون التفاعل حاسمًا فقط قبل أن يكون هناك فرصة للموظف لتكرار الخطأ، في مثال الحالة السابقة قد تلتقي السيدة ثورموند مع السيدة جونز عدة أيام قبل أن يتم تقديم اقتراح مهم آخر، من أجل تذكيرها بمشاكل الاقتراح السابق، حتى أن الاقتراح الذي أوشكت تلقيه لم يكن من نفس النوع من الأخطاء.

- ❖ تجنب انتقاد في "العلن". والتداعيات العاطفية من كونك حاسمًا ستزيد أضعافًا مضاعفة إذا لم يكن لديك السيطرة على النفس أو لديك منظور لتجنب التقليل من شأن شخص ما أمام الآخرين، فالقيام بذلك ليس مجرد ممارسة جيدة. إلى جانب ذلك نحن نشجع التقنيات التي تستغرق وقتًا طويلًا للتوظيف، وهذا هو الإسراف في وقت الآخرين لتكون طرفًا في النقاش.

- ❖ إدانة الفعل وليس الفاعل؛ وكره الخطيئة وليس الخاطئ، رفض الأداء وليس المؤدى، ففي المثال قد تعرب السيدة ثورموند عن قلقها بالقول:

> "وكان الاقتراح لم يكن جاهزًا تقريبا ليتم إرساله، وأنا قلقة حول عملية ضمان الجودة الخاصة بنا إذا حصلت المسودة النهائية لمقترحي على هذا العدد من الأخطاء ".

يضع هذا التبـدد للشخصـية مـن الانتقـادات للتركيـز عـلى الاقـتراح الخطـأ وعمليـة الاستعراض، وليس على السيدة جونز نفسها، لأن السيدة جونز كانت جزءًا من هذه العملية، فهذا يعني ضمنا مستوى معين من النقـد الشـخصي، لكـن الأسـلوب يبـذل جهدًا خاصًا لتركيـز الانتقـادات عـلى السـلوك الصـحيح أو السـلوكيات أو العمليـات المرتبطة بها وليس على الفرد نفسه.

- ❖ استخدم كلمة أنت باعتـدال، وبالمثـل في التركيـز عـلى الأخطـاء بـدلا مـن الشـخص، ويتعين على مديري تجنب استخدام كلمة أنت خلال الانتقادات قدر الإمكان، بـذلك يساعد على الحفاظ على إلقاء اللوم عـلى الشخصـية المثقلـة عاطفيًـا مـن المحادثـة، اعتبر أن الفرق في رد الفعـل العـاطفي فمـن المـرجح أن تواجـه ردًا عـلى اثنـين مـن العبارات التالية؛ السلبية وبيان اللوم:

″كيف يمكن أن يسلم لي هـذا الاقـتراح لمراجعتـه وهنـاك الكثـير مـن الأخطـاء الواضحة فيه؟″

تعبير ملائم أكثر:

″يجب أن نتحدث عن كيف تم إرسال هذا الاقتراح إلى المراجعة النهائية بالكثير من الأخطاء الواضحة التي مازالت فيه.″

عند استخدام كلمة أنت أو لك فمن الأفضل التفاعل مـع عبـارات طلـب المسـاعدة، مثل، "أعطني فهمـك... " أو "سـاعدني نفهـم كيـف تشـارك في مراحـل مختلفـة مـن تحرير الاقتراح. "

- ❖ التحقيق بتعاطف مع أسـئلة مفتوحـة. الإصـغاء بحـرص إلى الموظـف لأنـه أو لأنهـا تصف القضايا المحيطة بمشكلة الأداء، تبذل جهدًا لتحقيق ما يتم تركه دون ذكـر، عـلى سبيل المثال قد تعكس السيدة ثورموند الشعور في تفسيرات السـيدة جـونز أنهـا تبـدو متوترة جدًا ويمكن أن تكون مستاءة حول كونها "وصلت إلى ضعيفة جدًا".

❖ لا تغير الموضوع أو تسمح للموضوع أن يتغير، تحديد القضايا الرئيسية والتزامكم بهـا، والثبات على المهمة ومواجهة محاولات لتغيير النقاش إلى موضوعات أخرى، الامتنـاع عن المناقشات بعيدة المدى مع المتغيرات التي لا تعد ولا تحصى، فإن إصدار هذا النوع من السلوك للفرد المنتقد من الدفاع وصعوبة امتلاك الفرد مسئوليته، كل من هـذه النتائج السلوكية تحتاج أن تكون ذات دورة قصيرة ومتوجهة.

بعد اختتام اجتماع تصحيح الأداء ببيان إيجابي، فغالبا ما يكـون أفضـل وقـف أي مزيـد من المناقشة للقضايا الجانبية الأخرى بحيث يمكن أن يؤثر على اللقاء.

أهمية المتابعة

بوضوح ووسيلة رائعة لتخفيف حدة الانتقادات وهى البحث عن فرصة لاسـتعراض مـدى إيجاد الموظف اهتمامًا برسالة عرض تحسـين الأداء، ومـن ثَـمَّ كـونهم أسـخياء في الثنـاء عـلى العمل الجيد الذي قام به في المرة القادمة لمهمة مماثلة بكفـاءة، البحـث عـن فـرص لتقـديم الثناء حيث يجب أن تفوق بكثير الجهود الموصلة وتتقصى أوجه القصـور أو الأشـياء المنتقـدة حول عمل المرءوس، هـذا صـحيح خصوصًـا عنـدما كـان التـداعي العـاطفي أكـثر عمقًـا مـن الانتقادات.

ومـع ذلـك إذا اسـتمرت المشـكلة فقـد تحتـاج إلى إعـادة تـدوير عمليـة النقـد بحسـم وخطورة أكثر، لا ينبغي تجاهـل المشـاكل القائمـة أو السـكوت عليهـا، وقـد تحتـاج المكونـات الإيجابية لتقنية الشطيرة في تخفيف القلق الإضافي الذي يصبح من الصـعب عـلى الايجابيـات التعرف عليه.

النقد البارع المتقدم

يـتم ترسـيخ تقنيـة الشـطيرة والمبـادئ التوجيهيـة لتقـديم الانتقـادات التـي نوقشـت حتـى الآن في أساسـيات الإدارة الفعالـة للعلاقـات الإنسـانية، دعونـا الآن نلقـي نظـرة عـلى بعض جوانب عملية نقد عمل لشخص تحت إشرافك ،والذي يرفع من مستوى البراعـة حتـى لطائرة عالية، هذه هي التقنيات أو المهارات الأكثر تقـدمًا، حيـث تنطـوي عـلى درجـة أعـلى

من التعاطف والاستثّمار القوي في فهم مشاعر الآخرين، والمتمرس ووجهة نظر "الصورة الكبيرة" حول ما هو مهم حقا في القيادة.

❖ لا تتوقع أن تحدد الدفاع تمامًا. فمن السذاجة أن نعتقد أن الناس يتلقون الانتقادات حتى المتصلة جيدًا فذلك لن يكون سلبيًا، ورد الفعل على ذلك غير محسوب في البداية، ينبغي أن يركز المديرون أقل على رد الفعل الأولي المشترك الذي لا بد أن يكون أكثر من رد الفعل العاطفي للنقد، والتركيز أكثر على الاستجابة الثانوية، والسلوك في الأيام أو الأسابيع التي تلي، لا تعلق ردود الفعل اللفظية الأكثر مباشرة والتي تنبع من التداعيات العاطفية من الانتقادات، وبدلا من ذلك يكون الحكم والذكاء العاطفي لبقاء المستثّمر في ما سيحدث خلال الأيام والأسابيع التالية، عندما تكون المشاعر غير ناضجة ويمتلك الموظف الوقت لهضم التفاعل يحتمل أن ننظر إليها على أنها فرصة لتحقيق التغييرات المطلوبة.

❖ سيعكس التواصل التعاطفي الشعور بالتفاعل. وقد يكون من المفيد أن ملاحظة الدفاع والإحباط إذا كان واضحًا جدًا، بعد انعكاس المشاعر لا تزال الانتقادات البارعة رسالة أن هذا النقاش لا يدور حول الموظف ولكن أداء الموظف، وليس التركيز على ما هو سلبيًا ولكن حول كيفية إصلاح المشكلة بحيث يمكن أن تحدث أشياء إيجابية في المستقبل، بل سيعرف الموظف أنك تراقب الجانب الفعال المؤثر في التفاعل وليس فقط القضية نفسها، وهذا يمكن أن يساعد في فهم الموظف ويؤدي إلى أن يصبح الموظف أكثر جدارة بالثقة للمدير.

❖ افحص قلبك. قبل البدء في التفاعلات التي سوف تحتاج انتقاد المرءوس، اسأل نفسك (أو حتى أفضل ناقش علنًا مع معلمه المشجع له أو مدربه) كيف كنت تشعر حيال هذا الوضع، هل أنت غاضب؟ هل تشعر بالخيانة في بعض الطرق؟ هل تشعر بالحاجة للانتقام أو حتى عن شيء حدث في الماضي؟ إذا كان الأمر كذلك فإنه من المرجح أن يكون توجهكم مشحونًا عاطفيًا، فمن المرجح أن يكون على هيئة هجوم كعقاب، لذا ينمى المدير الذكي عاطفيًا المزيد من مهارات

التأمل الطبيعي والاستعداد لمعرفة كيف تؤثر المشاعر على السلوك وبهذا يسهل ضبط النفس المفيد جدًا في هذه الأنواع من المبادلات الصعبة.

- ❖ انزع القلق ودافع بالفكاهة والإبداع. حس الفكاهة يساعد بشكل كبير في كسر الحواجز و تقليل الضغوط وإنكار الذات و تحسين روحك الفكاهية أمام نفسك، ويتطلب من لمسة روح الدعابة والخفة إبداع كبير وتوصيل جيد، ولكن عندما يؤدى بشكل فعال، فإنه يمكن أن تكون فعالة جدًا في تقليل الدفاع في الحصول على الفكرة. فمحاولات الفكاهة يمكن أن تخفف اللحظة وترسم الابتسامة على الموظف الذي انتقد، هذا يمكن أن يحول لهجة التفاعل إلى الشخص الأقل إثارة للجدل والجهد.

- ❖ كن هادئًا وحازمًا في التعامل مع ردود الفعل العاطفية أو السلوكية غير لائقة على الانتقادات. فأحد الجوانب الصعبة لانتقاد أداء العمل والتعامل مع التداعيات العاطفية للقاء الحاسم، في بعض الأحيان يمكن أن تكون هذه التداعيات العاطفية شديدة ومزعجة للغاية، ويمكن أن تشمل السلوك:
  - o البكاء المفرط: يمكن أن يبكى الموظف الهش عاطفيًا دون حسيب ولا رقيب بعد تعرضه لانتقاد، ويمكن أن يسبب هذا للمدرب الشعور بالذنب والقسوة جدًا.
  - o الغضب المفرط والذي تجلى من خلال الصراخ أو الصياح أو استخدام الألفاظ النابية: يفقد بعض الموظفين السيطرة من قبل الاختصار إلى الغضب ورفع صوتهم واستخدام الألفاظ النابية التي لا تليق لإعداد العمل، هذا يمكن أن يخلق مجموعة من العواطف للمديرين الذين يشاهدون هذا السلوك، بما في ذلك الخوف والقلق والغضب على رد الفعل من جانب المديرين أنفسهم.
  - o السلوك الانطوائي غير اللائق: وقد يشمل الانسحاب قبل المناقشة التي تنتهي رسميًا، أو "التكتم" ورفض التحدث.
  - o وفي التطرف والتهديد بالعنف أو الترهيب: لقد أصبحنا أكثر انسجامًا مع

حوادث الحياة العنيفة الحقيقية في أماكن العمل، فالتهديد الذي يشكله الموظفون الساخطون الذين يعملون خارج غضبهم بعنف قد يكون حقيقيا جدًا. في كثير من الأحيان يتم فصل هؤلاء الموظفين بسبب العنف أو ينتقد عملهم بشدة.

وإليك بعض النصائح لمساعدتك على التعامل مع هذه الحالات غير مريحة:

❖ ضمان الخصوصية للحد من ارتباك الموظف. وإذا كان باب أو نافذة الظلال مفتوحة على المكتب أو الغرفة حيث تعقد الاجتماعات وتغلق / توجههم إذا تصاعدت عواطف الموظف، يمكن أن يساعد انخفاض التحفيز في خلق بيئة أفضل لنزع فتيل الموقف، ومع ذلك إذا كان من الواضح أن الموظف خارج نطاق السيطرة، قد تكون المخاوف بشأن الخصوصية والاستسلام لمخاوف بشأن السلامة الشخصية، اقترب من شخص إذا كنت تشعر بأنك مهدد بأي شكل من الأشكال.

❖ ابق هادئا؛ لا تصبح مجادلًا لنفسك من خلال مشاعرك الفياضة، حاول أن لا تظهر متخوفاً من السلوك العاطفي المفرط، ما لم تتم التهديدات الفعلية أو ملاحظات التخويف، رد الفعل الهادئ من المشرفين يمكن أن يخفف الأجواء المشحونة ويخلق الفضاء النفسي للقاء لتتحول في اتجاه أكثر إيجابية، ويقلل من التوتر إلى النقطة التي يمكن أن تحدث مناقشة أكثر عقلانية وموضوعية.

❖ تقديم الرحمة والحفاظ على إطار المناديل المقتربة لردود الفعل الدامعة المحتملة.

❖ إذا كان ذلك مناسبا فاستخدام الدعابة في التخفيف من الحالة المزاجية. في المثال إذا بكى الموظف المنتقد للغاية، قد يقول كبار التنفيذيين التسويقيين بطريقة طريفة " ساخرة " لأنها تقدم إطار الأنسجة " لا تستخدم كل تلك المناديل الآن حيث إني قد أحتاج إلى بعض منها إذا لم نفز بهذه المزايدة ".

❖ جزء من دهاء هذه المحاولة في النكتة هو أنه إعادة تركيز النقاش على الهدف

النهائي (في هذه الحالة هو الفوز في الأعمال التجارية بدلا من سلوك الموظف الدامع). كما أنه يعطي الشخص شعورًا بالقبول، حيث إن البكاء طبيعي جدًا لأنه استجابة فسيولوجية إلى الحزن وإيذاء المشاعر.

❖ يسمح اقتراح "المهلة" للموظف المنتقد بتهدئة نفسه باستمرار. ويمكنك عذر نفسك لاستخدام الحمام أو لإدارة مأمورية سريعة، ونلاحظ أن هذا سوف يعطي الموظف بضع دقائق للحصول على التآلف، وعند الاقتضاء اتخذ قراراً لإعادة عقد اجتماع في وقت لاحق عند استعادة الموظف أو ضبط النفس.

❖ لا تحاول تقييد الموظف الذي ينهض للمغادرة أو في الواقع يترك الاجتماع قبل أن تشعر أن المناقشة قد انتهت. اسأل الموظف الذي يحرك الترباس في اجتماع تصحيح الأداء للبقاء حتى يفهم الاثنان المختصان بك القضايا وخطة القرار كاملة كما تفعل ذلك بأدب جدًا ولكن بحزم، إذا كان الشخص لا يسمع لا تتوغل في هذه القضية، على الرغم من أن محاولة التحدث للشخص أن يبقى لانتهاء الاجتماع مناسباُ إلا أنه لا يمنع الباب أو يمنع حركة الموظف الجسدية من مغادرة المكتب أو الغرفة.

استخدم للموظفين الهادئين عبارات التعاطف حول ما كنت تلاحظ وتستشعر رفض الموظف في الكلام أو مناقشة الوضع، فاسمح للصمت أن يسود أحيانا، قد يكون الموظف غير متلائم أكثر مع الصمت منك، ويبدأ يتحدث مرة أخرى، إذا استمر السلوك (رفض الكلام) أكرر الرسائل والنتائج الرئيسية والتأكيد على أن "الباب مفتوح دائمًا" لمناقشة هذا أبعد من ذلك وإنهاء الاجتماع.

نتائج النقد البارع

المدراء الذين يتعاملون مع الحوادث بشكل جيد عندما يتطلب العمل مرءوس تطوير انتقادات الطرق الدبلوماسية واللبقة الراسخة لمعالجة المشاكل، لذلك فإن الانتقادات لن تكون معادية أو مهينة أو مهاجمة أو عقابية أبدًا. فيطورون وسيلة استخدام

الدعاية بشكل مناسب للحصول على وجهة نظرهم وتخفيف حدة ردود الفعل الحاسمة.

كيف يعرف المديرون إذا كانوا قد نجحوا في تطوير وسيلة للنقد الأكثر براعة؟ وبالمشاركة مع الجواب الكامن في مراقبة النتائج الإيجابية المتتابعة، فقد يرتكب المرءوسين عدداً أقل من الأخطاء ومشاكل الأداء الصحيح دون التصرف بها أو عرض السلوكيات السلبية الأخرى بغرض الثأر للانتقادات، ويجب معالجة مشكلة الأداء حتى لا تؤدي فقط إلى تحسين العمل، ولكن إلى مستوى أعلى من الثقة في كفاءة المدير واستعداده لمعالجة المشاكل في المستقبل بطريقة بناءة على نحو مماثل، هناك حقيقة في القول المأثور أن العلاقة تزداد قوة أثناء وبعد الأزمة، فحوادث انتقاد الأداء يمكن أن تبدو أنها أزمة للعلاقة من وجهات نظر الطرفين، ولكن عندما يتم إدارة هذه العملية بشكل جيد، يمكن الإكثار من التفاعل الحاسم لعلاقة أوثق وأكثر انفتاحًا واستمرارًا للمضي قدما بين المديرين والتقارير المباشرة لمن تم تقديم رد فعلهم التصحيحي.

تلخيص

يمكن أن يكون أداء انتقاد الموظفين صعباً وغير مريح، ولكن من الجانب الحتمي لإدارة الآخرين فالنقد "بارع" عندما يقوم المديرون بـ :

- ❖ تحقيق التوازن بين أهمية الرسالة التي يجري تسليمها (الأداء بحاجة إلى تحسين)، مع أهمية تسليمها بطريقة لا تقوض ردود الفعل، بل تشجع قبولها وتخلق الحافز لتحسين الأداء المطلوب.
- ❖ مقاومة الاضطراب والتسرع والهجمات المهينة، فالنهج البارع مدروس وليس رد الفعل كما يبين ضبط النفس لتجنب "اندفاع الكلام".

يستفيد المديرون الفعالون للأشخاص من تقنية "الشطيرة"، والكفاءة الأساسية للدبلوماسية المحنكة واللباقة. وتبلغ الانتقادات:

- ❖ البدء دائمًا ببيان إيجابي.
- ❖ ترتيب "الأخبار السيئة" أو الانتقادات بعد بيان إيجابي.

❖ استكمال التفاعل دائماً ببيان مؤكد من الناحية المثالية التي تمزج البيان الإيجابي الأولي مع التعبير عن الثقة بأن الأداء سيتم تصحيحه والأمور سوف تتقدم إلى الأمام من هذه النقطة.

وتشمل تقنيات أخرى:

❖ الحصول على الحقائق مباشرة.

❖ اختيار التوقيت الأفضل.

❖ تجنب النقض في العلن.

❖ التحقيق بأسئلة مفتوحة.

❖ السيطرة على الإعداد.

❖ إدانة الفعل وليس الفاعل.

❖ استخدام "أنت" باعتدال.

❖ تحديد القضايا الرئيسية وتقيد نفسك بها.

التقييم الذاتي وتمارين تدريبه:

التفكير في الحالات الأخيرة عندما تجبر على مواجهة ضعف الأداء أو خطأ ارتكبه المرءوس. النظر في السياق:

❖ هل كان ذلك في مراجعة الأداء الرسمي أو في " اللحظة الحاسمة"؟

❖ هل كان التوقيت الأمثل؟ كيف يمكن أن يكون توقيت أفضل؟

❖ هل تبدأ وتنهي انتقاد الأداء مع بيان إيجابي وتؤكد بيان عن الشخص؟ إذا كان عليك أن تفعل أكثر من ذلك، فما من شأن هذه البيانات الإيجابية أن تشمل ؟

❖ بشكل عام كيف يمكن أن يكون نقدك أكثر براعة؟

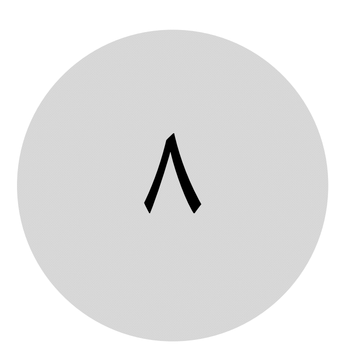
❖ هل أنت تستريح باستخدام الفكاهة لتخفيف القلق وتكوين علاقة؟ يمكنك التفكير في أمثلة بالفكاهة للحد من دفاع الشخص المنتقد؟

❖ أي من هذه المهارات انتقادات بارعة طبيعية بالنسبة لك، ولا تحتاج إلى تطوير؟

- ❖ هل تتابع وتظل منتبهة إلى الفرص المتاحة لتعزيز الأداء المطلوب في الفترة التي أعقبت الاجتماع عند انتقادك العمل على المرءوس؟

ممارسة تقنية الشطيرة عند حدوث المثل التالي الذي تحتاج فيه مشكلة الأداء التي ينبغي معالجتها على وجه السرعة، الآن أفكر في المرات التي كنت في حاجة لتوظيف هذه المهارات في الحياة الشخصية مع الآخرين المهمين أو طفل أو أحد الوالدين:

- ❖ هل على الأرجح أو أقل احتمال أو يحتمل لنا أن هذه التقنيات للانتقادات البارعة مع الناس في حياتك الشخصية، كما يتعارض مع متى تحتاجون لاستخدامه في العمل؟ ولماذا هذا؟
- ❖ حاول استخدام تقنية الشطيرة في كل مرة كنت غاضبا وتريد القيام بشيء ما بشكل مختلف أو عندما تزعج سلوك الآخرين، فهل هي تقنية مريحة للاستخدام؟ كيف كان شعورك باستخدام تقنية، بدلا من الانخراط في استجابات أكثر تسرعاً؟



المارسة القويـة رقم ٧:
اتخاذ أسلوب التدريب

"الإدارة المصغرة تعطى الموظف انطباعا بأنـك لا تثـق بتفانيـه في تأديـة عملـه وبأنك لا تثق بقراره"

ـــ كريستينا بيلسزكى دى فيرناى"

مقدمة

خلال أواخر العشرينيات وأوائل الثلاثينيات من القرن العشريـن ,كشـف البـاحثون عـن مفهوم كان في وقتها يعتبر مفهوما ثوريا، وجاء المفهوم كالتالي : بـأن النـاس سـيعملون بتفـان وينتجوا بشكل أفضل إذا شعروا بأنهم مراقبين، وبأن عملهم يتم تقييمه بصفه دورية.

وتعود جذور هذه الملحوظة - بأن هناك علاقات شخصية قوية بين المديرين وتقاريرهم الموجهة لها تأثير كبير على أداء المنظمة- إلى البحث الذي أجرى والذي سمي بتجارب مزرعة هوثورن.

قام الباحثون بوضع مجموعتين من الموظفين والذين يقومون بنفس العمل في غرفتين منفصلتين، وتم التعامل مع المجموعة الأولى على أنها هي الأساسية، وأما المجموعة الثانية فأخضوعها لعدة متغيرات على سبيل المثال زيادة إضاءة الغرفة، أو الإضاءة الخافتة، وأيضًا التحكم في فترات الراحة، توقع كلا من العلماء "إيلتون مايو" و"إف جايه روث" و"ليسبرجر" و"دبليو جايه ديكسون" من جامعة هارفارد بأن هذه التجارب ستؤول إلى تأثير متغير على أداء الموظفين في هذه المجموعة.

ومما أثار دهشة الباحثين أن كلا المجموعتين - تلك الأساسية والأخرى التي أخضعت للمتغيرات - كان أداؤهم رائعا، وكان السبب الذي أثار دهشة الباحثين هو ترسخ النظريات الكلاسيكية عن الإدارة والتي كانت سائدة آنذاك، والتي كان قوامها فرضيات التشبيه المجازى للنظام بالماكينة، حيث يلعب الموظفون دور آليات داخلية يمكن التلاعب بها أو تقويمها كي تؤثر على أداء الشركة، وما أدركه الباحثون في نهاية الأمر أن كلتا المجموعتين اللتين خضعتا للدراسة كان لهما رد فعل إيجابي في زيادة الإنتاجية والأداء لسبب بسيط جدا وهو شعورهم بأنهم مراقبون وبأنهم يعاملون معامله خاصة.

وأصبحت هذه الظاهرة تعرف "بتأثير هوثورن" وما نخلص إليه من هذا البحث بأن الموظفين الذين يحظون باهتمام الإدارة، والذين يتم معاملتهم معامله خاصة، والذين ينالون الثناء على عملهم، فإنهم يأخذون دفعة تحفيزية ومن ثَمَّ يصبحون أكثر إنتاجية، في وقتنا هذا، قد لا تحوز هذه الفكرة على الاهتمام، بالرغم من أنها حقيقة واقعية جلية، ولكن في ذلك الزمن فإنها كانت من أهم الاكتشافات، إن فكرة تحفيز العاملين وتشجيعهم لكي يؤدوا عملهم على أكمل وجه لم تكن جزءا من الفلسفة الإدارية في ذلك الوقت، ناهيك عن أنه بمجرد فهم المديرين والأكاديميين أسباب نتائج تجارب هوثورن, أصبح هذا البحث المثَمَّر منصة وأرض خصبة لنظريات ومناقشات جديدة عن فن الإدارة، وانتشرت

طريقـة تفكـير جديـدة في عشرينيـات وثلاثينيـات القـرن وعرفـت بحركـة "إدارة العلاقـات الإنسانية"، من الصعب تصديق أن هذه الفكرة قد حازت على كل هذا الاهتمام أو أنها أثارت كل هذا الجدل والتعقيد عن كيفية إدارة منظمة، ولكن في الواقع فإن هـذه "الحركـة" كانـت بمثابة نقطة تحول لكثير من المنظمات، لاسيما أن في تلك الفترة قـد هيمنـت مجموعـة كبـيرة من الشركات العملاقة ومن بعدها القطاع الصناعي.

لاحقـا في عـام ١٩٦٠ أطلـق دوجـلاس مـاكجريجور كتابـه بعنـوان "الجانـب الإنسـاني للشركات" والذي كان بمثابة إسهام مهم آخر لعملية توضـيح مزايـا ممارسـة إدارة المـنظمات، وفى هذا الكتاب صاغ ماكجريجور مصطلحي النظريـة واي والنظريـة "إكـس"، وقـد أدرج هـذين المصطلحين إلى مسميات الإدارة.

إن نظريات ماكجريجور ما يزال لهـا تأثيرهـا القـوى عـلى مـن يعملـون في الإدارة هـذه الأيام، وذلك لأن كثيراً ممن هم في موضع الإدارة أو الإشراف على آخرين، هم من يستطيعون تمييز أساليب القيادة والتي طرحها ماكجريجور, بالرغم من أن النظريـة قـد طرحهـا مـن ٤٥ عاما مضت، إن ما فعله مـاكجريجور هـو توضـيح الخـلاف المتمثـل في مجموعـة مـن الـذين يتقلدون مناصب قيادية، وهو عن الطرق المميزة والتي يتبعها المديرون في التعامل مع الذين يباشرونهم.

الفرضية"إكس" تفترض بأن منهج الإدارة والذي يتميز بأن من يعتنقونها يؤمنون بأن:

- ❖ الإنسان العادي لديه شعور أصيل بكره العمل.
- ❖ وأن الناس يحاولون تفادى العمل بقدر المستطاع.
- ❖ ولأن الناس يكرهون العمل، فيجب السيطرة عليهم وتهديدهم مسبقا حتى يعملـوا بكد.

الإنسان العادي:

- ❖ يفضل بأن يوجهه شخص آخر.

❖ يكره تولى المسئولية.

❖ واضح جدا.

❖ يرغب في الأمان فوق كل شيء.

سوف تعرف طريقة الإدارة هذه بلا شك، فكلنا واجهناها في وقت أو آخر، في أكثر أشكالها تطرفا ستجد المديرين يتصرفون بتعسف وشك لاقتناعهم بأنه يجب مراقبة طاقم العمل باستمرار، وإلا "سيتكاسلون"عن أداء العمل، وتعاملهم مع طاقم العمل يكون عبارة عن تهديدات صريحة أو غير مباشرة بخسارة عملهم، أو ركود وضعهم المهني، أو استخدام طرق سلبيه مماثلة والتي تحتوى على تهديد وإرهاب نفسي ضمني، ولو أن مستوى الموظف تحسن على طريقة الفرضية "إكس" فإن المكافأة في الغالب ما تكون مادية عن كونها تحفيز نفسي، فعلى كل حال كيف لك أن تظهر للموظف بأنك تقدر عمله وبأنه يبلى حسنا سوى أن تعطيه المال أو أن ترقيه؟! إنه لأمر شيق بأن نذكر، من خلال خبرتنا، بأن مديري الفرضية "إكس" هم الغالبون في أي منظمة، فهم يخلقون بيئة عمل والتي تؤكد بالمناسبة الخلاف"موظفون كسالى إذن مديرون متعسفون"، فيشعر عندها الموظفون بالإذلال فلا يكون ردهم إلا أن يستجيبوا بما توقعه مديروهم منهم:جهد متبلد، خبث، وعبارة "أنا لا أبالى".

وفى حالات أخف حدة من السابقة، يمكن أن تتضمن الفرضية "إكس" ببساطة أسلوب الإدارة المصغرة، ذلك ينص على أن لا شيء سيكتمل أو(يتم عمله على أكمل وجه)إلا إذا راقب المديرون العمل رقابة مباشرة، ولا يجب الوثوق بالناس إذا أردنا أن يتم العمل بطريقة سليمة، فعلى كل,فإن مديري الفرضية "إكس" يؤمنون بأن الموظفين غير مبالين بثروة الشركة بقدر الإدارة، إنه أسلوب إشرافى منبعث من رفض فكرة أن الموظفين يمكنهم أن يبدو بآراء جيدة وإصرار متمركز على إيجاد حلول لو أنهم تركوا وشأنهم. ولذلك يواجه مديري الفرضية "إكس" صعوبة كبيرة في تفويض الأعمال للآخرين.

تتجلى أهم أعراض الإدارة بواسطة الفرضية "إكس" في التأثيرات على المعنويات والكفاءة، فعندما يتم تعيين البعض في وظيفة ما, فإنهم يظهرون خلفيتهم عن الوظيفة

ومهاراتهم في تأدية المهام الموكلة إليهم، ولو ببعض التدريب والتوجيه، لو أن الأسلوب القيادي للمدير هو عن طريق إظهار عدم ثقته في أنه يمكنهم إنجاز العمل من دون الإشراف المباشر والمستمر، فكيف سينعكس هذا على كل فرد في طاقم العمل؟ناهيك عن شعورهم بضعفهم,إنهم سيشعرون بأنهم مهمشين وبعدم أهميتهم وأنهم لا قيمة لهم في هذه المنظمة، فقلة الكفاءات التي تسببها الإدارة المصغرة ما هي إلا دليل دامغ تماما مثل كل القضايا الأخلاقية التي تولدها، فإذا كان شغل المدير الشاغل هو التدخل في كل تفصيلة في المهمة، فكيف إذن عساه أن يضع النشاطات الاستراتيجية والخلاقة؟

وعلى خلاف الفرضية "إكس" في إدارة الآخرين، يصف ماكجريجور طريقة أخرى أكثر ودية في التعامل وتمكينية أكثر في قيادة الآخرين، والتي يسميها الفرضية واى. وتنص هذه الطريقة على :

- ❖ بذل المجهود العقلي والجسدي في العمل شيء طبيعي كما هو في أوقات اللعب أو الراحة.
- ❖ إن السيطرة والعقاب ليست الطريقة الوحيدة لإجبار الناس على العمل ولو أنهم ملتزمون بأهداف المنظمة فإنهم سيقومون بتوجيه أنفسهم.
- ❖ الالتزام بأهداف المنظمة يؤتى من الرضا عن المهام.
- ❖ إن الإنسان العادي يمكنه أن يتعلم في ظروف ملائمة ليس فقط لكي يتقبل المسئولية بل ليسعى إليها.
- ❖ يُظهِر عدد كبير من الموظفين المخيلة والإبداع والبراعة في حل مشاكل العمل.
- ❖ في ظل الظروف الحياة الصناعية المعاصرة، فإن الإنسان العادي يستخدم جزءاً من مهاراته وإمكانياته.

يصر مديرو الفرضية "واى" على التفكير في الناس على أنهم أصول يمكن رعايتها نظير مواهبهم التي يستخدمونها في المنظمة، إن الموظفين ليسوا مجرد موارد متجمدة أو خاملة يجب حثها لكي تؤدى وظيفتها كما ترغب المنظمة، بل بالأحرى يريدون عملا

بمقابل مادي؟ يا له من منطق زائف!

يستخدم رون ويلينجهام ,مؤلف ورئيس مجلس إدارة شركة استشارية تدعي "انتجرتي سيستيمز" مصطلحا يدعوه "مبدأ معاملة الناس" ويصف به أهمية العلاقات الإنسانية بالنسبة لإدارة المنظمات، ونجد تشابها كبيرا بين الفرضية "واى" لماكجريجور وبين ماتدعى "مبدأ معاملة الناس"لويلينجهام، ويصف ويلينجهام اعتقاداته عن إدارة البشر كما يلى:"أنه يوجد في داخل كل شخص إمكانيات غير محدودة وغير مدركة أو مستغلة بشكل كبير، ولكن بمجرد أن يكتشفها ويستغلها فإن هذه الإمكانيات ستجعل مستوى إنتاجيته يقفز إلى مستوى لم يتخيله يوما".

ومقصد ويلنجهام هنا هو أن زيادة الإنتاجية هذه مرتبطة بتحقيق الذات وبأن الاستراتيجية المتمركزة على الاهتمام بالأشخاص تَثَمَّر منافع هائلة لمنظمة رب العمل، إنه يوصل رسالة قيمة جدا :"أن الأشخاص أهم من العمل". ويرثى ويلنجهام الموارد المهدرة في الصناعة الأمريكية على التكنولوجيا واستراتيجيات المنظمات والتي تعزز فكرة الفرضية "إكس"، عوضا عن البحث عن طرق لاستغلال الموارد البشرية لتحسين الإنتاجية، لربما تساءل ويلنجهام عن"لو أن بيدك الاختيار، هل كنت لتستخدم الوقت والمال والموارد البشرية لتكتب كتيب مفصل عن عملية ما، أم تستخدمه لتبتكر طرقاً مدروسة لاستغلال كامل إمكانيات الموظفين والذين لديهم مهارات غير مستغله أو مقدرة؟ أي هذين الاختيارين أفضل فرصة لتدر فوائد هائلة للمنظمة؟

بديهيا فإن الخيار الثاني سيكون الأفضل، في الغالب فإن الشركات تستهلك معظم جهدها في سير العمل وصغائر الإداريات ،والتي تتمخض عن أنشطة، والتي غالبا ما تأخذ أولوية عن التركيز في إيجاد طريقة لإظهار مواهب واهتمامات الأشخاص، فعندما تختار المؤسسات الخيار الثاني فإن فرص تحسين الأداء ستكون غير محدودة.

هذه الرسالة ذات صلة في يومنا هذا, بما أن القوة العاملة قد تقلصت إلى حد ضئيل جدا في سبيل تخفيض الإنفاق وتحسين إنتاج الوحدة، إلا أنه، لو أن المنظمة تتبع فرضية أساسية تنص على أن الأشخاص أهم من العملية التنفيذية للعمل، حينها سيمكنها

تعويض خسارة القوة العاملة من خلال تطوير مهارات هؤلاء المتبقين للقيام بالعمل، مديرو الفرضية واي سيكون بمقدورهم المضي قدما بمبادرات استراتيجية في بيئة أعمال أكثر تنافسية، وموظفون ذوو سلطة ومكرسون للعمل ومحفزون للقيام بإسهامات طبيعية وهامه أيضًا في العمليات الموجودة.

حالة كمثال على فوائد كلا من الفرضية "إكس" والفرضية "واى":

الشركات التي استغنت عن البطاقات الزمنية

في شركة متمركزة في غربي وسط كونتيكيت والتي كان لها " قوة عمالية" من دون نقابة، والذين معظمهم كان لهم أقدمية ويعملون منذ أمد بعيد في المؤسسة، تم تعيين مدير جديد للموارد البشرية من خارج البلدة، ويتميز هذا الرجل بحبه الكبير وتحمسه للتغير، كان يقنع الرؤساء بأنه لا حاجة للموظفين في كل يوم أن "يسجلوا وقت" حضورهم، والذي كان الأساس القائم عليه الدفع للموظفين، والذي يسجلون فيه وقت حضورهم لأداء العمل وانصرافهم في نهاية اليوم، في بادئ الأمر تم رفض الفكرة بشدة من قبل الإدارة العليا، وكان تساؤلهم "ألسنا نحن بذلك كمن يعطى الفرصة للموظفين في القدوم متأخرين إلى العمل، والمغادرة مبكرين؟". "أو لسنا نحن نضع أنفسنا في جدل عما إذا كان الموظف قد حضر يوم عمل كامل، لو أن الرئيس المباشر قد ترك مكتبه لسبب ما؟". هذه كلها تساؤلات منطقيه تحتاج إلى إجابة من مدير الموارد البشرية.

إن أجوبته والتي عرضها على المديرين التنفيذيين في هذه الشركة موجودة في قيم الفرضية "واى". لو أن المديرين ينقلون الصورة إلى الموظفين بأنهم يثقون بأن الموظفين سيأتون في أوقات العمل وأنهم سيسجلون حضورهم بدقة في ورقة الحضور الأسبوعية والتي يملونها وموثقة بإمضائهم، فإن العملية كلها ستصبح محققة بإنجاز وبشكل رائع، علاوة على ذلك فإنه يؤكد على أن كل فريق يجب أن يراقب نفسه بنفسه وألا يكون هناك مشاكل في التغيب عن العمل أو أي تأخير في أي من المجموعات التي يعتمد كل منها على الأخرى تبادليا، والأهم من ذلك,فإن النظام الجديد يغير العلاقة بين الموظفين والمشرفين عليهم من علاقة شخص شكاك ويراقبه، شخص يسجل حضوره والوقت الذي يقضيه

في العمل، إلى شخص منغمس أكثر معه في العمل ويثق فيه ويوطد علاقته بـه، ويؤكـد مـدير الموارد البشرية الجديد، هذا "أنه سيؤدى إلى علاقات ايجابية بين العمالـة وتحسـين الإنتاجيـة طالما أن الموظفين يشعرون بأن المشرفين عليهم يقدرون التزامهم ومصداقيتهم للشركة".

ماذا حدث ؟وماذا كان نتاج هذه المبادرة؟بعد مرور عام وضعت ساعة تسجيل الحضور في مكتب مدير الموارد البشرية كقطعة أثرية، كرمز ليذكرنا بالتفكير العتيق والذي يحتـاج إلى تغيير، والذي أخيرا قد أصبح نفايات، ولن يؤخذ به مجددا، إن الروح الجديدة والنظـام الـذي تقوده روح الفريق سيتم إدراجهم والأخذ بهم في الإدارة العامة والقيم القيادية في الشركة.

مثال على الفرضية "واى" في علم الإدارة

دكتور إبراهم مازلو، رائد من رواد دراسة السلوك التنظيمية، وصاحب النظرية الشـهيرة نظرية الاحتياجات، وصدفة يكون مساهماً هامـا في فكـر مـاكجريجور عنـدما طـور نظريتيـه "إكس" و"واى" في فن الإدارة, وقام ببحث مكثف بين القيادة الفعالة والصحة النفسية، وجـد دكتور مازلو أنه إذا تم عمل لائحة بخصائص الصحة النفسـية ,والمتوقـع أن هـذه الخصـائص وجودها في المديرين الأقوياء عن وجودها في المديرين الضعفاء، لو أن واحدة تساعد المناسب ليكون قائداً - فأيها ستكون الخاصية التي ستخوله لحل المشاكل أو ينفـذ مهامـه عـلى أكمـل وجه, والتي ستجعله مدركا للمتطلبات الموضوعية لموقـف مـا - فـإن هـذا الشـخص سـيكون صحيح نفسيًا على مستوى اختبار مصدق، وعلاوة على ذلك والأهم منه أيضًا فإن هذا المـدير الكفء أقل عرضة لأن "يتم يخرج" من كونه يـأمر النـاس مـن حولـه أو أن يكـون"متسـلطاً". ويقول "مازلو" إن "تصرفهم على هذا النحو لا يعطيهم الرضا".

هذه نقطة حاسمة ويجب أن نؤكدها، إن الباحث "مازلو" لـيس فقـط يـربط السـمات التي تتماشى مع صحة نفسية جيدة مـع الإدارة الكـفء، بـل أنـه أيضًـا يطـرح مواضـيع عـن نفسية المديرين والتي تتضمن ممارسة السيطرة على تابعين لـه، المـديرون النـاجحين والأصـحاء

نفسيا يميلون أكثر إلى المفاوضات والوسطية والعمل الجماعي ومنح سلطة لطاقم العمل، المديرون الذين يميلون إلى التعسف و ممارسة السيطرة الكاملة والديكتاتورية فإنهم أقل كفاءة في الأدوار القيادية.

أمر هام جدا أن نطبق الاكتشافات الناتجة عن هذه التجارب، إن ما يحتاجه المديرون هو نظرة شاملة متعمقة وتمحيص في أنفسهم عن ما يرضيهم بالنسبة لممارساتهم للسلطة، هل يحبون امتلاك السلطة فقط ليكونوا ذو سلطة؟هل تجد نفسك تسيئ في استخدامك للسلطة التي بين يديك ,والذي يصعد إلى ما يعرف بالعامية "جنون السلطة"؟ روبيرت أي. كيبلان خبير في الأخطاء التي تفشل المديرين الكبار, يذكر في كتابه - أما وراء الطموح عن المدير التنفيذي الذي فشل فشلا ذريعاً والذي يدعى بيل) من حالة تعتمد أساسا على شخص واحد ولكنه يدمجها مع مديرين آخرين كانوا حالات عنده والذى يصنف هذا النوع من "جنون السلطة":

(تحدث هو) عن لعبة جيدة عن مشاركة السلطة, وبلا شك قد تمسك هو بمبدئه المعلن, ولكن تكالبه على السيطرة منعه من التصرف بحسن نية، والأسوأ من ذلك معتقداته المسبقة عن الأمر جعلته يشعر بالإهانة عندما يقول له أحد ذلك، في لحظة ما قد سيطر بطريقة متطرفة. . وكما هو الحال مع مديرين كثر، فإن الشخصية لا المهارة هي سبب مواجهة بيل صعوبة مع السلطة".

ومن الواضح مما تظهره الأبحاث أن من ينجحون في المنصب الإداري هم من يمتلكون الشخصية التي تجعلهم يظهروا تقييمهم لإنجازات الفريق, وتطوير إمكانيات الآخرين ,وتعليم مرءوسيهم بنجاح وإعطائهم تحديات جديدة, عوضا عن التركيز على تعزيز السلطة المخولة إليهم فإنهم في منصب لكي يبذلوا جهدا في داخل المنظمة، وحتى عندما يتبع مدير بارع وماهر غريزته بأن يتخذ موقف "أنا فقط أطبق القانون",وهذا السلوك يشير إلى "ذ. م"أو ذكاء المشاعر، إن هذا التناقض البادي يفسر على أن غريزة يقودها شعوره بأن الفريق يحتاج إلى توجيه وغاية واضحة,وهذا لكي يجعلهم مركزين في أهداف أبعد، في بعض الأحيان أخذ موقفاً حازماً يمكن أن يكون خطوة جيدة لاسترجاع

جو روح الفريق وسلطة في نفس الوقت، إن فن أخذ قرارات كهذه بالطبع يتضمن معرفة الفرق بين ممارسة النفوذ من أجل إرضاء النفس وبين امتلاك السلطة للتغلب على أي عواقب مستقبلية، والتي ستتسبب في تعطيل عملية تهيئة مناخ حيث يمكن لطاقم العمل أن يكون ذو سلطة والعمل بكافة طاقته. .

من الواضح أن المديرين الذين يتمتعون بصحة نفسية جيدة هم من نوع مديري الفرضية واى, لأن تأكيد سيطرتهم وسلطتهم على الآخرين هي ببساطة أقل أهمية بالنسبة لممارستهم لمنصبهم الإداري, مقارنة بمديري الفرضية إكس. إذا كان المديرون الأفضل هم ذوو الصحة النفسية الجيدة ,إذا فإن مديري الفرضية واي الذين يهتمون في الأساس بالناس هم المديرون الأفضل.

دعونا نشرح الأمر الذي يطرحه مازلى عن الإرضا النفسي في تأدية المسئوليات الإدارية. إن هذا الأمر يتطلب مندوب مبيعات بارع, وصانع علاقات ماهر, والذي يسمح لكبريائه و"حبه للسلطة" بأن يفسد موعداً لوظيفة إدارية هو يستحقها.

يبدى بوب. ر. أداءً رائعا في قسم مبيعات شركة XYZ لأن لدى بوب مهارات عالية في التعامل مع الآخرين، هو "في شخصه" ينقب في مجال المبيعات، ويكوّن علاقات مع العملاء ويعرف احتياجاتهم، ولمدة عامين كان بوب أفضل مندوب مبيعات لشركةXYZ ومنذ أن عمل في هذه الشركة، تفوق على كل المندوبين في الشركة، إن بوب رجل مندفع وواثق من نفسه ويعرف تماما ما يريده الناس من منتجات، وهو إنسان "اجتماعي" ماهر جدا، ويستمتع عملاؤه جدا بالتواصل معه، ويحبه العملاء أيضًا على الصعيد الشخصي ومع أنهم يتعرضون لإغراءات من منافسي بوب إلا أنهم يفضلون التعامل معه.

إن نتائج بوب في المبيعات مبهرة جدا إلى درجة أن الشركة تبحث عن وسيلة لمكافئته على جهوده، فتمت ترقيته إلى مدير مبيعات لطاقم عمل يعمل منذ ٢٥ عاما ,ومنتشرين في أنحاء الولايات المتحدة، اقترح عليه بأن يكلف بعض مندوبي المبيعات تحت إشرافه بالحسابات، وكانت مهمته أن يشجعهم وبحفزهم، ويدعم ويقدر جهودهم، وبالتالي ستزداد عائدات المبيعات.

وفى خلال شهر من ترقيته كمدير للمبيعات، تقدم كثير من فريقه بالشكوى لرئيس الشركة والتهديد بترك العمل، وكانت المشكلة في طريقة بوب لقيادة فريقه، وأفاد مرءوسيه لرئيس الشركة بأنه لا يطاق وأنه صعب التعامل معه ونعتوه بالـ"حيوان"، وبأنه يرد بانفعال شديد على أتفه المشاكل ويصعد النقد إلى مستوى مؤذٍ أخلاقيًا، وأنه يهددهم بخسارة وظائفهم ويخلق جوا مرعبا جدا، ورغم أنه يجيد عمله ووظيفته الجديدة ولكنه قلما يقدم النصح أو الإرشاد، ولا يتحملون التواجد معه إلا عندما يصطحبهم في عمل ويكرس كل اهتمامه وتركيزه على العميل وعلى صفقة البيع.

يدعو رئيس الشركة بوب ويكلمه بطريقة داعمة له ولكن في نفس الوقت حازمة قائلًا: "أنت مكسب كبير لهذه الشركة، ولكنك لست مناسبا لمنصب إداري، ونريدك أن تحسن طريقتك في إدارة الأمور وإلا سنكون مضطرين لأخذ قرارات أخرى".

مناقشة الحالة:

بوب أكثر مندوبي الشركة براعة و"اجتماعي بالفطرة، قد وضع في منصب حيث حكم على أداءه الوظيفي بأن يكون أقل من المتدني، فإن الشركة قد وضعت نفسها في وضع لا تحسد عليه حيث عرضت علاقة الموظفين بشخص مسئول عن زيادة في عائدات المبيعات للخطر، لأنه كان يجب عليها عمل كل ما في وسعها لتجنب خسارة تقريبا كل فريق المبيعات بسبب الاستقالات الجماعية، كرد فعل لأسلوبه في الإدارة، وما تنم عليه ترقية بوب إلى رئيس إدارة المبيعات هو أنه مهارات التعامل مع الناس تترجم لتحسن ملحوظ في مهارات المبيعات عند الأشخاص، وفى الواقع أنه بمجرد حصول بوب على منصب إداري تطلب ذلك منه تعيين عدد كبير من المتدربين ذوى مهارات مختلفة حتى يتبعوا خطاه في عالم المبيعات، وأنه أراد أن يوجه مهاراته في بناء العلاقات مع طاقم عمله، وبالرغم من براعته في بناء العلاقات واجتماعيته إلا أنه لم يستطع معرفة ما يحتاجه مرءوسيه منه لكي يكونوا ناجحين مثله، ولم يبذل مجهوداً في محاولة معرفة ما بداخلهم وما لا يبدونه كما كان ينفع بالسابق مع عملاؤه، وعوضًا عن ذلك أصبح بوب طاغية، ولا طاقة له لتحمل الصبر مع موظفيه وتقمص تماما دور الـ "متسلط" عليهم، وقد أخذ قوته

من "من الحديث عن نجاحاته"، وكان المقابل المرضى الذي كان من المفترض أن يحدث هو بالطبع أن يرى مواهب طاقمه قد برزت ووصلت إلى أوجها وأنهم قد تمكنوا من استخدام إمكانياتهم بالكامل.

كان بإمكانه أن يصل إلى نتيجة مرضية وأفضل إذا اتبع أسلوب الفرضية واي في ممارسته لمنصبه الإداري.

اتباع أسلوب قيادة يطور المهارات

التعامل مع الأشخاص الذين نحترمهم ونثق بهم فيما يتعلق بسمات الوعي الذاتي يمكن أن يسهل علينا اكتشاف ما قد نسميه بـ"منطقتنا الداخلية". ومن المهم أيضًا أن تمتلك "لوح ترديد صوتي "جيد والذي فيه ستضع ردود فعلك والمدخلات التي تبقيتها أو تتلقاها.

لو أن الشخص الوحيد الذي تستمع إليه هو نفسك فإنه من غير المرجح أن تكتشف "صوتك" أو إمكانياتك بالكامل. هناك عدة طرق والتي بها يمكن تلقى خدمات التدريب، ونذكر واحدة منها وهى أحد يؤدى دور القائد، والذي دوره يتضمن مساعدة طاقم العمل بأن يتقنوا عملهم ويحققوا أهدافهم، إن هذا النوع من التدريب يعتبر نافعاً من الناحيتين لأنه قيم ويستخدم بكثرة,لأن المعطيات مأخوذة من"المصدر نفسه"، وهو من ينطق بها، إن الفرد نفسه والذي يقيم لأداء في العمل هو نفسه من يعرف مواطن القوة والضعف، ويعين الفريق على إعداد خطة لتحسين الأداء الشخصي، إن المديرين الذين يتبعون أسلوب تدريبي يسعون لتجنب مراقبة العمل المستمرة ويفضلون التركيز على الأهداف وكيفية تحقيقها، التدريب يشجع تعلم:ماهية الأهداف التي يجب أن يطمح إليها الفريق؟ ما هي المهارات المعينة أو التصرفات التي يجب على الفريق أن يعمل عليها لكي يحقق أفضل أداء وربما أيضًا لكي ينتقلوا إلى المستوى التالي؟ أو بالأحرى، كيف للفريق أن يعمل على تطوير هذه المهارات المهمة جدا. (وكيف يمكن للمشرف عليهم أن يدعم هذه النقاط) ؟يمكن للمدير أن يكون يد عون للإرشاد.

عملية تدريب على استعدادات الأداء

توجيه الأداء ليس القيام بالعمل للشخص، أو عمل إدارات صغيرة لكل عمل، ولكن بالأحرى، أنه تدريب له مقدمات كامنة بأن الفريق يمتلك مواهب والتي تحتاج للإرشاد واستخدامها بالكامل، نوع آخر من التدريب يتطرق إلى التعامل مع نموذج مختلف يركز على تطوير السلوكيات والتي تشير إلى كفاءة الفريق، يتضمن التدريب التحويلي الحاجة إلى تغيير أو تحويل إشكالية أو طريقة غير ناجحة للفريق، وفى هذه الحالة، يقوم المديرون بتوجيه الفريق عن طريق تعليمهم بأن يؤدوا المهام بطريقة مختلفة، لأن الطرق الحالية ليست كفوًّا أو ليست كما تريدها المنظمة أن تكون، إن الهدف هو عمل تغييرات في أسلوب كل شخص لتحسين الأداء، وفى الجوهر فإن هذا نوع تدريب متمركز على المشكلة, ويركز على مَواطن الأداء والتي استحوذت على اهتمام المحيطين بالمدير، وغالبا ما يطبق التوجيه التحويلي عندما يعترف فرد بمواطن القوة في تأدية الوظيفة، ولكن يتطلب الإرشاد في منطقة معينة حيث إن إعطاء ردود الأفعال قد أوضحت تحد يتطلب تحسين، إن التوجيه عوضا عن كونه تأنيب أو أنه إدارة مصغرة لطرق التعامل مع الأداء الضعيف فإنه يعزز قيمة التعلم والتدريب على أيدي المدير.

التوجيه التطويرى يركز على عملية تغذية مهارات الوعي الذاتي والكفاءات التي يجب أن تكون موجودة في الأفراد حتى يؤدوا بشكل جيد في الأدوار المهمة الموكلة إليهم، لكي نعد طاقم عمل موهوب حتى يحصلوا على أداور أهم وأعلى في المستقبل، لا شك أن هذا التعلم الداعم ذو قيمة كبيرة جدا وخاصة للعاملين الذين تمت ترقيتهم لمستوى أعلى للمسئولية. أمثلة على الأهداف تحققت من خلال العلاقة المبنية على التوجيه التطويري:

- خلق حواجز بين الأفراد والذي قد تولى واحد منهم مسئولية جديدة، مثلا مساعدين سابقين واللذين يقعان الآن تحت إشرافك.
- توسيع المهارات في قيادة الفريق,تولى أمر الخلافات, أو التواصل أو كلاهما ومواجهة أهم العملاء.
- تطوير مهارات الإلقاء أو التقديم للعامة, بالتوازي مع طرق التواصل والتي تزيد من الاحترام وتأثير كبير على العملاء, أو الزملاء الجدد,أو من هم أعلى مرتبة.

❖ اختيار أسلوب القيادة يعتمد على تقدير المدير لما يهم في وقت ما:هل هو تحسين الأداء أو بناء قادة المستقبل للمنظمة؟ وفى بعض الحالات لربما يتضمن الحالتين.

تلخيص

الإدارة المصغرة تنتج أساسًا من قيم ومعتقدات المدير وتظهر في قلة ثقته في طاقم العمل بكفاءتهم في تأدية العمل من دون المراقبة المستمرة والتحفيز. كاتب النظريات في فن الإدارة دوجلاس ماكجريجور.

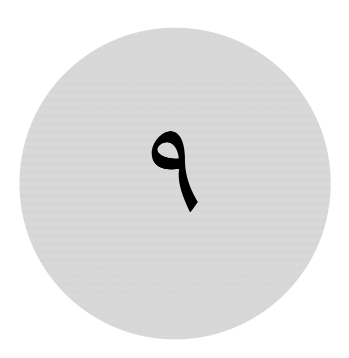
أسمى فكرة عن النظام "النظرية اكس". وتبنى أسلوب الإدارة هذا يمكن أن يسبب تزايداً في قلة الكفاءات واختفاء كبير لمعنويات الموظفين في داخل المنظمة، إنه لأمر محزن كيف أن المديرين يمكن أن ينجذبوا لو أنهم شعروا بأن أداؤهم يقيم وبأن وظيفتهم في خطر وبأنهم يحظون بقليل من الثقة في تأديتهم لعملهم بدقة من دون تدخلهم المستمر.

ومن الواضح أن البديل الأكثر كفاءة ورفعا للمعنويات هو تبنى أسلوب توجيه، التدريب يترجم لطاقم العمل على أنهم موثوق فيهم في أداء العمل الموكل إليهم,ولكن الإدارة موجودة لكي تتأكد من تحقيق العمل في وقته ولدعمهم عن طريق الإرشاد ومصادر مساعدة كلما اقتضت الحاجة.

تمرين

في المرة القادمة التي تشعر فيها أنك مجبر على تأدية مهام أصلا موكلة لشخص آخر من فريق العمل، خذ وقتاً وفكر في عواقب ما أنت مقدم على فعله، وبعد التفكير، ضع خطه لتدريب الموظفين من خلال المناهج والحلول المطلوب تنفيذها، اعرض فرصاً لمناقشة حدوث حالات طارئة أو قرارات صعبة والتي لربما تحتاج أن تتخذها في المستقبل. ولكن عزز ثقة الفريق بإعطائهم كامل المسئولية في نتائج المهام الموكلة إليهم حتى يشعروا بأهميتهم.

التقويم هو مقياس أولوياتك، لو أنك أمضيت وقتا أكثر في التدريب من أخذ أدوار ومهام مرءوسيك فإنك سيكون لديك الوقت لأخذ مسئوليات أخرى والتي طبعا ستضيف إلى المنظمة.



الممارسة القويـة رقم ٨:
ممارسة الثناء القوية لأنماط مختلفة من الناس

شخص يفكر في النتيجة و أخر يفكر في عمليـة التنفيـذ، وهـم رأوا العـالم مـن خلال إطارات مختلفة تماما عـن المرجعيـة، لا يفهـم كيـف أن الفكـر الآخـر أو تشغلها أكد كل من قبل الطرف الآخر. ؟

ـــــ رون ولينجام *"The People Principle"* مبادئ الأفراد.

المقدمـة

لا أحـد يفهـم فكـر الأخـر أو طريقـة عملـة و كـلاً مـنهم يشـغل نفسـه بعمـل الأخـر، والثناء على أنماط مختلفة من الناس، دعونا نعودة إلى قاعدة الهرم، لـدينا نمـوذج عـلى شـكل لحظة. الـوعي الـذاتي، والتعـاطف، "و القاعـدة الذهبيـة التـي تـدعم نمـط المبـادئ الشخصـية

الملائمة لمعرفة الذات لاستخدامها في فهم الآخرين، وتم استنتاج أن الجهد المبذول في فهم الآخرين يعمل على العديد من المستويات المختلفة، وعلى الرغم من ذلك يمكن أن تؤخذ بعض الاتصالات في أماكن العمل على مظهرها الخارجي، إلا أن طبيعة العوامل البشرية توصل أفكار البشر ومشاعرهم بطرق عديدة، وتتضمن العلاقات الشخصية داخل المشرف/ التقرير المباشر - محور نموذجنا " ٩ ممارسات قوية " - أقواها عندما يدرك المدراء أن أساليب التواصل معقدة ومتعددة الأبعاد، فيشارك الأفراد ذوو التواصل العاطفي الآخرين من خلال البحث عن القضايا والأفكار والمشاعر التي تكمن تحت السطح، فتبدو وكأنها أبعد عن ما يقال وعن اكتشاف ما لم يتم ذكره، فيركز الأفراد العاطفيون عن من قال الرسالة، وكيف تقال، وما السياق التي قيلت فيه، فعن الحاجة، يخلقون الادعاءات حول لماذا قيلت الرسالة بهذه الطريق التي قيلت بها.

فتنتج أعمق التفاهمات حول الآخرين من القدرة على ملاحظة التصرفات بطريقة غير انتقادية، على النحو العاطفي، مديري نظرية واى لديهم فضول دائم حول ما يحفز ويدفع الناس، فهم مفتونون من طبيعة اختلاف الأسلوب بين الأفراد، فيرون ربح عندما ينشئون مكافآت أكثر جوهرية التي تكون لأنواع معينة من الأفراد لإتمام عمل جيد. ويحللون أسلوب التواصل الشخصي للأفراد كطريقة لتطوير استراتيجية بناء العلاقات مع الأفراد.

ويفعلون ذلك حتى عندما تكون هذه الأساليب الشخصية مختلفة تماما عن أساليبهم، وسيبرز هذا الفصل قيمة جهود المدراء لملائمة نهجهم للآخرين، كطرق للتطوير أكثر إنتاجية، علاقة إشرافية "الموجهة للمرءوسين".

فسنصف الحوافز الشائعة التي تظهر الموظفين في العمل، وسنحدد كيف تفهم قدرات المدراء الموظفين وتشاركهم إبداعهم خلال تقييم إيجابي لأهدافهم. ومن ثَمَّ "مرونة" فطريتهم تحسن إمكانيات "أنماط البشر" في أن تصبح علاقتهم مع الذين تحت إشرافهم إيجابية ومثَمَّرة، فترتبط المرونة في العلاقات مع الآخرين ببحث الأفراد لنيل مسئولية الإدارة أكثر وأكثر في وظيفتهم، ويتولى المدراء التنفيذيون مهام إدارة أكبر ويتحركون عبر السلم الوظيفي، فيتولون القيادة على الكثير من الموظفين، فمن المرجح أن يواجه المدير

التنفيذي أساليب مختلفة من البشر بسبب العديد من الأرقام الإجمالية مـن المـوظفين التـي تحت رئاسته/ رئاستها.

فالمدراء التنفيذيون لديهم القدرة على فهم أنه ليس من السـهل تغيـير شخصـيات الـبشر، لذلك يقدم سلوك المرء القابل للتكيف إمكانية هائلة لتطوير علاقات العمل، فافتراض أن كـل سلوك ينشأ من "الهدف الحقيقـي" مفيـد لـنهج الاتصـالات مـع الآخـرين، ويمكـن النظـر إلى السلوكيات السلبية وفهمها بشكل بارز كمنشأ لبعض الأهداف الحقيقية.

فيبذل المدير جهداً في تدريب مهارات البشر وفطنتهم للعثور على هذا الهدف الحقيقي في سلوك البشر، فليست الحاجة فقط لحل المشكلات بـل أيضًـا للحفـاظ عـلى العلاقـات فـذلك مثَمَّر ويحفز على السير للإمام، فاحتياجـات خـبرات المـرء في الوظيفـة هـي مـن تقـود هـذه الأهداف الحقيقية، وتتطور هذه الاحتياجـات وتنتقـل بـين المسـتويات القائمـة عـلى الخـبرة، والتعود، وفترة الخدمة في الوظيفة، ونجاح الأعمال، وأسلوب القيادة لـلإدارة العليـا. ف " أدنى صفة مشتركة " دافعة للعمل قائمة على الاحتياج بالشعور بالأمان ماديا ومعنويا.

فيمكن أن تتراوح تهديدات خبرات المرء على الوظيفـة مـن ظـروف العمـل غـير الآمنـة ليشعر المرء أن الوظيفة غـير آمنـة لأي سـبب مـن الأسـباب، فعـلى افـتراض أن الفـرد يشـعر بالأمان، سواء من الناحية الفسيولوجية أو من الناحيـة المهنيـة، فيتطـور المسـتوى التـالي مـن الاحتياج تدريجيا ليشمل هذا المستوى احتياجات خاصة أكثر : الاحتياج للانـتماء، والزمالـة مـع الآخرين أو الأقران، والاحتياج إلى أن يلقى القبول من الآخرين، وتطوير الصداقات.

بالتالي، يمكن للمرء أن يرقى لاحتياجات مرتبطة أكـثر بالهويـة الذاتيـة أو المهنيـة، ففـي هذا المستوى يبحث الموظفون عن العمل الذي يبنى الثقة بالنفس، أو يشجع على الاسـتقلال الذاتي، أو يساعد على كسب الوضع والبنية.

وأخيرا يمكن أن يتطلع المرء لوظيفـة لتحقيـق الـذات والرغبـات الشخصـية وذلـك بـأن يكـون واضـحا في أبعـاد كثـيرة: العقليـة، والنفسـية، والروحيـة. ففـى هـذا المسـتوى الرفيـع

ضمن تسلسل الاحتياجات، تصبح الوظيفة جزءاً من خطة الحياة لتحقيق الإنجاز، والمتعة، ومعرفة هوية المرء، فتشجع مهارة " تحديد الهدف الحقيقي " المدراء للبحث بعمق ما الذي يقود فئة معينة من البشر في مواقف العمل، خاصة عندما يكون سلوك المرء مربك أو محير بالنسبة لمديره، فيأخذ رد الفعل " غير المحسوب " أسلوب المواجهة، ويؤثر على الشخص الذي سلوكه يأتي بنتائج عكسية ويحتاج للتعديل، ولكن رسالة مثل ذلك ستكون أكثر تفاعلية إذا بذل المدير جهداً لفهم الدوافع الكامنة التي هي أساس لبعض أنواع الأهداف الحقيقية، لأن من سيستلمها بشكل فعال هو الموظف.

فتكون الأسئلة المنطقية للرئيس للنظر في تحليل طريقة لتلائم استراتيجية الاتصال لشخص معين: ما هو كل شيء حول هذا الموظف؟ ماذا يكون هو/هي فيما بعد؟ ما الأهداف التي تفسر تواصل هذا الشخص وسلوكه؟ ما الاحتياجات والأولويات التي تقود هذا الشخص؟

ما طموح هذا الشخص في التعاملات البشرية على الوظيفة؟ فالمدراء الذين يحددون الأهداف الحقيقية لموظفيهم هم من يحللون الاحتياجات الأساسية التي تكمن وراء التواصل في مكان العمل والسلوك، فيما يلي سنذكر أربعة أهداف شائعة يتم تقييم الشخص من خلال المدراء الذين يرأسونه :

١- المجموعة الأولى من الأفراد هم مجموعة المهام الصعبة. فالهدف هنا إنجاز المهمة، فمهمة هذه المجموعة إزالة العقبات التي تتعارض مع إنجاز المهمة، فلا يحبذ أفراد هذه المجموعة المشاركة في اجتماعات غير فعالة أو الإفراط في معالجة قرار، فيؤخر ذلك تأخير إنجاز الأشياء، فهم متلهفون للحصول على النتيجة الأخيرة، وهكذا، فعند التعامل مع هذه المجموعة، من الأفضل أن يكون الاتصال مختصراً، وحاسماً، والحلول مركزة.

٢- أما المجموعة الثانية فهي أكثر عملية. فيركز أفراد مجموعتها على إنجاز المهمة بشكل دقيق. فتصبح الآن التفاصيل وسير العملية هم الأهم، وتكون الجودة عالية، ويجب تجنب الأخطاء قدر الإمكان، فالانحراف عن الطريقة المسموح بها غير مسموح به،

فتظهر قيمة التخطيط، والعمليات خطوة بخطوة، ووعى مشترك للأهمية القصوى للجودة. فالاتصالات واسعة النطاق وعمليات اتخاذ القرار ذات قيمة مهمة إذا كانت تؤدى إلى التقليل من الأخطاء.

٣- بالنسبة للمجموعة الثالثة فهي تفضل إنجاز المهمة جنبا إلى جنب. فهنا، يسود الاحتياج لروح الجماعة.

فالترابط مهم لهذه المجموعة، فالتعامل مع هذه المجموعة يظهر إيجاد التواصل، ومشاركة الأفكار والعواطف، وبناء التقارب، فيلبى التكيف مع المدير الاحتياجات الاجتماعية للموظفين ويحافظ على الفرد من أن يكون منعزلا أو يقوم بإنجاز المهمة بمفرده، فالهدف هنا تواصل الفريق ونشاطه، وجزء من إدارة هذه المجموعة يتشاركون فيه حديث أو مزحة ودية لإنجاز العمل بشكل ودي.

٤- وأخيرا المجموعة الرابعة، فهي تبحث عن الطرق للحصول على التقدير، فتقود الذات والاحتياج لـ " التألق " في عيون الآخرين أفراد هذه المجموعة، فردود الفعل الإيجابية والمتناسقة، مع هؤلاء الأفراد مفيدة جدا ومحفزة، فأي نقد مع هذه المجموعة يحتاج أن ينبنى بين التفاؤل، والإيجابية، وتدعيم البيانات، فتحفز هؤلاء الأفراد المكافآت، والمجاملات، والتذكير الدائم بأنهم "أحسنوا عملا". فإنجاز المهمة، والحصول عليها بشكل دقيق، والحصول عليها جنبا إلى جنب أقل أهمية من الحصول على العناية أو التقدير.

دراسة الحالة:

تقود شيلا، وهي مستشار ضرائب عليا في شركة محاسبة كبيرة، مشاريع الفريق نيابة عن العميل الدولي، فهي لديها اعتراف ذاتي بالكمال والمهام الصعبة، وتم تعيينها لقيادة المحاسبين المبتدئين الجدد، أغلبهم في سن العشرينات، فلديهم تعهد مع بعضهم البعض والاستمتاع بالشركة مع بعضهم البعض، فأسلوب شيلا هو إدخال تخطيط الاجتماعات في وقت متأخر قليلا ونقداً سريعاً في جوانب المشاريع التي تبدو أنها تسير في الاتجاه الخاطئ.

فيصبح الفريق، الذي يتحدث وديا مع بعضهم البعض قبل وصولها الاجتماع، لحظة دخولها الغرفة هادئاً ومتوتراً، فتسأل شيلا سؤالا بطريقة مباشرة وموجهة، فتضع الأشخاص في المركز، وفي نهاية الاجتماع، عندما تغادر شيلا الغرفة ينظر فريق المحاسبة بعضهم لبعض، ويسلمون على بعضهم البعض بعد تجربة تم الانتهاء منها للتو، وحضر بيتر، رئيس شيلا اجتماع واحد لمشروع الفريق، وشهد هذه العملية مباشرة وقرر أنه سيتحدث مع شيلا حول أسلوبها في قيادة الفريق.

مناقشة القضية :

يوجد هناك جانبين من القضية يستحقون التحليل. أولا: ما الذي فعلته شيلا لبناء علاقة أعمق مع فريقها، كي لا يفزعوا في كل دقيقة يضرون التعامل معها فيها؟

ثانيا: ما النهج الذي تستخدمه شيلا، لمساعدة هؤلاء الموظفين الكفء لتشاركهم ردود أفعالهم حول ما لاحظوه في اجتماع الفريق؟ فشيلا تركز على إنجاز المهمة، وإلى مدى قليل، إتمام المهمة بشكل دقيق، ويشاركها الفريق هذه الأهداف، ولكن الأكثر أهمية أن يعملوا جنبا إلى جنب، ويحصلوا على قدر من التقدير (لأنهم موظفين مبتدئين ويبحثون عن بناء مجرى لحياتهم نحو فرصة الشراكة المحتملة).

و تعتقد شيلا أنها كفء عندما تقتلع المشكلات بشكل صحيح مع إشراك العميل كبدئها للاجتماع. - بعد كل شيء، تفكر، أن الوقت ثَمِّين فلماذا تهدره في التوضيح؟ ولكنها تجاهلت جوانب العلاقات الإنسانية في دورها، وينظر المرءوسين والفريق للعديد من كبار المديرين الذين يقومون بتدريبهم كبعد واحد، أشخاص مملين، ولكن عندما نتعامل مع هؤلاء المديرين جيدا ونعرفهم نكتشف أنهم أشخاص جذابة أو حتى مرحة، وربما تكون شيلا بهذه الطريقة.

لكنها تحتاج إلى أن ترى أنه لابد من قضاء وقت مع موظفيها لتبنى علاقة معهم، فيمكن تدريبها لتكون أول من يصل إلى الاجتماع القادم، وتنشأ " محادثة قصيرة " عن الطقس أو خطط نهاية الأسبوع أو أي نوع آ خر من أنواع الكلام المشترك، فيمكنها أن تبدأ

الاجتماع بجانب إيجابي حول كيف ستسير المشاركة، وتمدح فريقها لعملهم الجيد، فيضع هذا الأسلوب شكلاً مختلفاً تماما للاجتماع ويوضح قدرة شيلا على التكيف مع أهداف فريقها لإتمام المهمة جنبا إلى جنب والحصول على التقدير.

فالنقطة هنا أن المدراء يحتاجون أن يكونوا متنبهين لبناء علاقة جيدة مع الآخرين، لم تعطِ شيلا الاهتمام لهذا الجانب من وظيفتهم على الإطلاق، فكانت النتيجة انخفاض معنويات الفريق جدا، فيحتاج بيتر ليرى أن هدف شيلا الحقيقي هو إنجاز المهمة، ثَمَّ، في المناقشة معها، يحتاج بيتر أن يُؤكد أن الوقت الذي تقضيه شيلا في بناء علاقة مع فريقها سيحسن من أدائه النهائي، ويحتاج أيضًا بيتر أن يعطيها الإذن للتخفيف من فعل قيادتها الصعبة، بالتحدث معها عن أسلوبها مشيراً إلى "أنت تريدين أن تصلى إلى خط النهاية في الوقت المحدد مع أفضل جوده ممكنة، ولكنك لا تستطيعين فعل ذلك بمفردك، أنتِ تحتاجين هؤلاء الأشخاص، لذلك الوقت الذي تقضينه في العلاقة معهم وقت ثَمَّين". فهذا سماح لإطلاق العنان لمن تحكميهم، ومن الممكن أن تدريب المواهب فقط هو ما تحب أن تفعله شيلا، لكنها يمكن أن تكون نافرة لقضاء وقت في هذا النشاط لكونها تعتقد أن المنظمة سوف لا تؤمن أن ذلك ترشيد في استخدام ضريبة الوقت المحتملة أن تكون، فقبل الاقتراب للمحادثة مع شيلا بالطريقة التي تميز هدفها الحقيقي، بني بيتر علاقة خلال تفاهم مشترك وخلق النبرة التي تساعد شيلا على الاعتراف بقيمة محاولة خروجها عن الأسلوب المعتاد مع موظفيها.

أنماط البشر

يعرض دكتور روبرت ودكتور دوروثى غروفر بولتون في كتابهم عن أساليب البشر نموذجاً مماثلاً لفهم البشر أنفسهم في العمل. فيؤيدون ذلك:

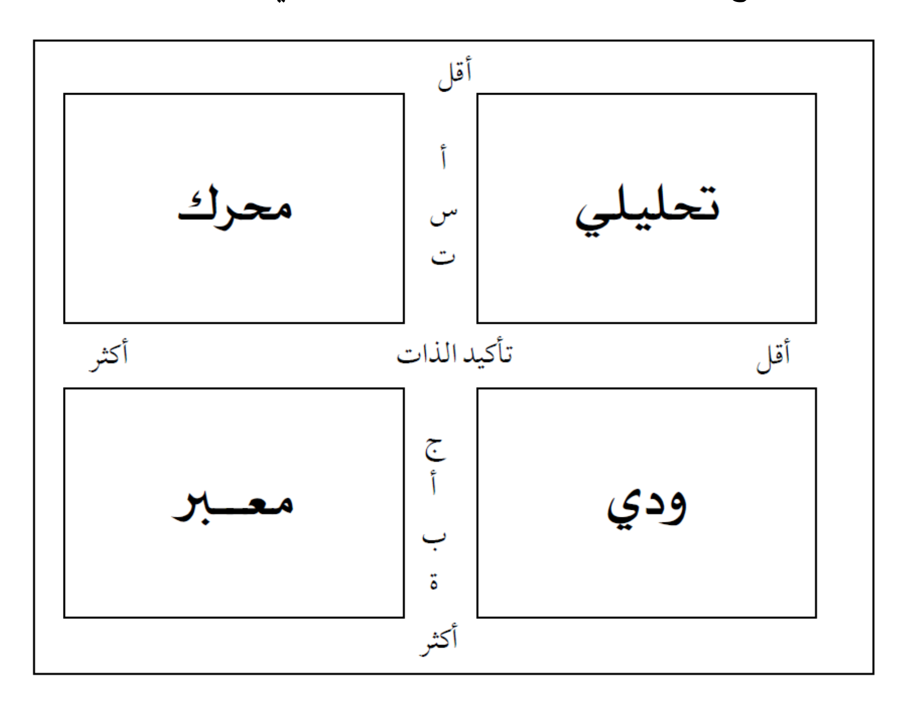
- كل منا يمتلك أسلوباً سائداً، في "منطقة الراحة" مرتبطاً بكيفية التعامل مع باقي العالم.
- كل واحد من الأساليب الأربعة السائدة يشغل حوالي ٢٥ في المئة من عدد السكان.
- أنت لا تستطيع تغيير أسلوبك السائد.

- لا يوجد أسلوب في طبيعته أفضل أو أسوأ من الآخر.
- على الرغم من أساليب البشر المتماثلة من الواضح أنهم يشتركون في العديد من الصفات، ومع ذلك فأنت تختلف عن الآخرين في طريقتك أيضًا. فضع طريقة أخرى، تكون أبعد ما يكون عن الأسلوب الأساسي.
- يمكنك قبول الأربعة أساليب الأساسية للأشخاص من العمل بإبداع في مرونة لأسلوب مختلف.

يقسم نموذج بولتون "أنماط البشر" الأشخاص داخل أربعة أنواع أساسية موضحا ذلك بشكل مفصل في الصفحة التالية، فدعونا نحاول أن نفهم كل من هذه "الأنماط البشرية".

تطبيقات قوية من الرؤساء العظماء حقًا

نموذج " طرق الأشخاص" لروبرت بولتون ودوروثي غروفر بولتون



التحليليين

يجمع هؤلاء الأفراد بين القيد العاطفي كبيرا مع أقل من متوسط تأكيد الذات. سوف يميل التحليليون إلى أن يكون أولئك الذين هم:

- ❖ الأكثر مثالية من الطرق.
- ❖ مروعة من استراتيجية "الاستعداد والحريق والهدف" لاتخاذ القرارات.
- ❖ ونوع "الحق في الحصول عليها" ـ تريد أن تكون على يقين من تحديد الخيار الصحيح.
- ❖ منظم ومنهجي وموجه لمهمة.
- ❖ تنجذب إلى اتخاذ القرارات المبنية على البيانات، لمزيد من البيانات ذلك أفضل.
- ❖ من الحكمة جدًا في المخاطرة.
- ❖ مريح مع العمل الانفرادي والأنشطة الشخصية (البقاء في المنزل بدلا من الذهاب إلى الحزب أو بعد العمل معًا، وقراءة الكتب وهلم جرا).
- ❖ وطني عندما تنال العناء.
- ❖ الأكثر على مستوى منخفض وهادئ، أنهم لا يتحملون عواطفهم على جعبتهم.
- ❖ من المرجح أن يلتفت إلى الوراء على كرسي حتى عندما يكون نقطة.
- ❖ الناس الذين يفكرون حول ما يقولونه بينما يقولون ذلك، حتى يعترضون على أنفسهم ويبدءون الفكر الجديد الذي جاء إلى ذهنهم ـ سمة غالبا ما تحير المستمعين.
- ❖ على الأرجح لصالح التواصل المكتوب على المنطوق.
- ❖ مفكري المشاعر.
- ❖ الموعد المحدد للتعيينات ولكن متأخر في المواعيد المحددة.

الودودين

ينجز هؤلاء الأفراد الأمور بطريقة أقل حزمًا من المتوسط، جنبا إلى جنب مع أكثر

من متوسط الاستجابة، وكما ترون من هـذا التشـبيه، والمشـاركة الوديـة والتحليليـة مشـاركة مستوى مماثل من تأكيد الذات (أقل)، وبالتالي سيكون هناك بعـض أوجـه التشـابه بـين هـذين الأسلوبين، الفرق بين الأسلوبين يكمن في درجة اسـتجابة كـل مـنهما معـارض، ويظهـر الـودي المزيد من انفعال من أكبر التحليلي، سوف يميل الودي إلى أن يكون أولئك الذين:

- ❖ هم فريق لاعبين.
- ❖ تفضل العمل مع الآخرين على المشاريع وخاصة في مجموعات صغيرة أو مع شريـك واحد آخر.
- ❖ لا تسعى لتسليط الضوء وتجنب اشتباكات الأنا.
- ❖ إيجاد سبل لدمج الأفكار المتضاربة.
- ❖ هادئ ومحبب.
- ❖ لديهم حساسية خاصة لمشاعر الآخرين.
- ❖ أداء جيدا في الوظائف الخدمية أو في تحمل المسئوليات.
- ❖ يقدر قيمة ما قد ابتكره و يسعى جاهداً للحفاظ علية.
- ❖ يشعروا براحة خلال أداء الإجراءات الروتينية وأيضاً خلال متابعة العمليات المقـررة من قبل الآخرين.
- ❖ يترددون في "قول الحقيقة كما هي" خوفا من استعداء الآخرين.

المعبرين

تجمع الناس في هذا الربع بين مستوى عال من الجرأة مع الكثير من التعبـير العـاطفي. معبرة تميل إلى:

- ❖ أن يكون أكثر الأساليب منتهية وملتهبة.
- ❖ مثل الألوان الزاهية، والتصريحات الجريئة، ومشاريع لفت الأنظار.
- ❖ تزدهر في دائرة الضوء وتنجذب إلى "مركز الصدارة".
- ❖ يكون ضيق الصدر وحيوي.

- ❖ الربط مع الآخرين في كل شيء يفعلونه.
- ❖ لديها شبكة شخصية قوية.
- ❖ يكون الحالمين الذين لديهم جراءة وإبداع.
- ❖ يكون مندفعاً - يتصرفون أو يتحدثون الأول ويفكرون في وقت لاحق.
- ❖ تفضل العمل وفقًا للفرص وليس وفقًا لخطط.
- ❖ يكون محباً للعب والمرح.
- ❖ أن يكون أكثر في الحديث من الاستماع.
- ❖ أن يكون أكثر توجيهًا للأشخاص من أداء مهامه المحددة.
- ❖ التحدث إلى أن يكتشف ما يفكرون فيه.
- ❖ قول الحقيقة كما هي.

المحركين

هذا النمط يمزج حزم أعلى من المتوسط مع أقل مما كان متوسط الاستجابة. هذا النمط هو:

- ❖ يهتم جداً بالنتائج و يوجه للنقاط الرئيسية.
- ❖ مستقل جدًا.
- ❖ حاسم جدًا.
- ❖ قادر على تغيير العقليات بسهولة.
- ❖ سريع الخطى وهادف.
- ❖ من المرجح أن يتفوق في إدارة الوقت.
- ❖ واقعي ولكن ليس تفصيلًا، عقلاني ولكن ليس نظريًا، مباشر وإلى النقطة.
- ❖ قادرة على تغيير جدوله بما يفضله من أعمال .
- ❖ موجه للمهام.

❖ قادر على امتلاك المشاعر الصادقة للناس، ولكن قد لا نتحدث عن ذلك بقدر ما نتحدث عن أنواع "الودي" و"المعبرة".

أسلوب النسخ الاحتياطي

في سياق كسب تفاهمات أعمق حول تحديات تتعلق بفعالية مع الأفراد الذين يقدمون الأنماط الأساسية مختلفة من السلوك، بل أيضًا مفيد لتقييم مدى تعبير هذه الأنماط عن نفسها تحت الضغط بعد كل شيء المواقف العصيبة تثير شريطاً من حيث أهمية تطوير إدارة مهارات العلاقات الإنسانية.

ينبع "أسلوب النسخ الاحتياطي" من نمط واحد أساسي، وإنما هو أكثر تطرفًا نظرًا لتأثيرات قوية من الإجهاد، أسلوب النسخ الاحتياطي سوف يكون أكثر وضوحًا في حالات متعارضة في العمل، لذلك يحتاج مديروه إلى التعاطف لكي يلاحظوا سلوك أسلوب النسخ الاحتياطي _ والذي غالبا ما يسبب صعوبات أو مشاكل في غضون العلاقة الإشرافية _ هي في جوهرها مجرد مظاهر من نمط الشعبية الأساسية. وفقا لـ "بولتونز " التحول طبيعي حيث أن سلوك النسخ الاحتياطي ليس إدراكيًا بل هو تلقائي، أسلوب الشخص العادي يصبح حادًا، أو "مبالغ". في وضع أسلوب النسخ الاحتياطي:

❖ التحليليين هم الذين عادة ما يكونوا هادئين وأقل عاطفية، تصبح الانطوائية من المشاركة والانخراط العاطفي.

❖ الوديات التي عادة ما تكون تعاونية وداعمة، تصبح مروضة.

❖ المعبرات التي عادة هجوم الانخراط اجتماعيًا.

❖ المحركات هم عادة التوجيه، تصبح استبدادية.

استراتيجيات "الثناء" لأنماط مختلفة من الناس

ويؤكد بولتنز أن "الأسلوب المرن" هو وسيلة "عملية" للتكيف مع شخص آخر، بدلا من وسيلة لتتوافق مع وجهة نظره أو نظرها. "العطف على غرار" هو الموجه نحو هدف معين، الغرض منه هو بناء علاقة أفضل، وبالتالي إدارة الصراع.

"فهو التعلق البناء في حين كشف بشكل مناسب وجهة نظرك على الأشياء وكذلك الاستماع تعاطفًا مع الآخرين، كان ذلك أفضل لعملية التعامل مع الآخرين، وعلى الأرجح أن الناس يسمع بعضهم البعض بدقة وحل الآراء المتضاربة إبداعيًا".

"العطف على غرار" هو "تسوية مؤقتة لعدد قليل من السلوكيات لتحسين نتائج التفاعل". وتركز المهارة على تغيير ذاتك (أكثر من التي لديك سيطرة قليلة جدًا).

الرافعة المالية الأولية لديك لتحسين العلاقة، وفقا لبولتنز هو السلوك الخاص بك.

ومشورة بولتنز نهج من أربع خطوات يبدأ مع تحديد نمط الفرد الشخصي وأسلوب الشخص الآخر، فإن الخطوة التالية هي تخطيط التفاعلات المستقبلية على أساس هذا التحديد من الأساليب واقتراحات الثناء التي يقدمونها، الخطوة الثالثة تنفذ الخطة، والخطوة النهائية تقيم النتائج بحيث يمكن تحسين عملية عليها.

الجداول من ١-٤ في الصفحات التالية تلخص اقتراحات بولتنز عن الثناء على أربعة أنماط أشخاص مختلفة (التحليليات، الوديات، و التعبيريات والمحركات).

ورغم أن هذه الشبكات تشمل الكثير من المعلومات وعلى ما يبدو تنطوي على عملية صنع القرار المعقد بشكل مفرط في سياق العديد من التفاعلات اليومية البسيطة، بعد نموذج بولتون يصبح في نهاية المطاف بديهي جدًا، نحن نعد أنك لن تحتاج ورقة مرجعية البلاستيك الملفوفة أو كمبيوتر محمول معك في جميع الأوقات من أجل اتخاذ قرارات بشأن التفاعل مع الآخرين بشكل مثَمَّر، ما سوف تحتاجه هو وجود أساس راسخ في أساليب الأشخاص الأربعة والخمس عادات الأخرى من الرؤساء الفعاليين للغاية، والتي ناقشناها في الفصول السابقة، استعدادًا للتكيف مع الناس من حولك يدفع هذا عملية علاقة البناء.

كثير منا يجد صعوبة في التكيف، ويتجسد لدينا موقف دفاعي مما أدى إلى الموقف، "إدارة الهوية والولوج بطريقة تامة، وأنا لا أعتقد أن تغيير توجهي لتتناسب مع أشخاص آخرين". هذه نسخة النظر المحدود والقصير من أنشطة بناء علاقة الإلكترونية خاصة بك

في العمل، الأكثر أو الأقل يقول: "لا يهمني حول الاختلافات الطبيعيـة بـين النـاس. شخصـيتي وأسلوب أفضل، والناس يجب أن تتغير لتتكيف معي. " يبدو بغيض جدا، ألـيس كـذلك؟ هـل تريد حقا أن تأتي عبر هذا الطريق للآخرين؟

الثناء على غيرها من أساليب الناس يعنـي أنـك تقـوم بالرعايـة، خـذ فائـدة مـن قـراءة الناس، كأنك تدرك عاطفيا، وأيضًا تأخذ نهجا أكـثر بـالتفكير نفسـيا، وتكـون ذكيًـا عاطفيًـا إلى القيادة، يعظ مدربو اليوغا "المرونة هي قـوة. " كـذلك إنهـا الرسـالة التـي تبـدو حقيقيـة في العمل. توحد مهارة "المرونة"جميع الكفاءات في نموذجنـا معـا في "توجيهـه للآخـرين"، قابلـة للتكيف، والتزويد بأسلوب القيادة المحنك الذي يمكن أن يتخذ ممارسـة القيـادة الخـاص بـك إلى أعلى مستوى.

جدول ١: توصيات المرونة لأنواع الوديات

أنماط الأشخاص الخاصة بك	أنماط أشخاص آخرين لشخص	توصية استراتيجية "المرونة" لهذا النمط
الـــودود	التحليليين	- أن تكون أكثر توجهًا للمهمة - تقلل تعاطف المشاعر - تكون منهجياً - تكون منظمًا تنظيما جيدًا، تفصيلًا، واقعيًا
	التعبيريين	- تسريع الوتيرة والتحرك بسرعة أكبر من المعتاد. الكلام بسرعة أكبر من المعتاد، معالجة المشاكل بسرعة أكبر من المعتاد، اتخاذ القرارات بسرعة أكبر. - إظهار طاقة أعلى. - التركيز على الصورة الكبيرة التعبيرية كما ترغب في إلقاء نظرة "كبيرة" على الأشياء. - تقول ما هو رأيك. - تسهيل تقرير المصير وإعطاء حرية التعبير، و لا تكن متمسكًا بالمجال.
	المحركين	- تسريع وتيرة. - إظهار الطاقة العالية. - تكون أكثر توجها نحو المهام. - أن تكون أكثر رسمية وعملية قليلا. - أن تكون واضحاً حول الأهداف والخطط الخاصة بك. - تقول ما هو رأيك. - "قطع لمطاردة" _ التركيز على القضايا ذات الأولوية؛ عرض النقاط الرئيسية. "إذا كنت شاكاً، واترك ذلك. " - تكون منظماً تنظيما جيدا في الاتصالات الخاصة بك. - اقتراح حلول عملية.
	ودودين آخرين	- قد ترغب في استخدام سلوكيات نمط مختلف مؤقتا ("جذب الأضداد / أمثال صد"). - قد يحتاج الواحد منكم إلى أن يكون أكثر حزمًا وموجهاً نحو المهام.

جدول ٢: توصيات المرونة لأنواع المحركات

أنماط الأشخاص الخاصة بك	أنماط أشخاص آخرين لشخص	توصية استراتيجية "المرونة" لهذا النمط
المحركين	التعبيريين	- جعل الصراع شخصي - التركيز أكثر على المشاعر - التعاون مع عفوية التخاطب التعبيري - أن تكون مفتوحًا على جانب التعبير بمتعة المحبة. - إعطاء الاعتراف التعبيري. - التواصل على "الموجة" التعبيرية. - تعبيرية مثل وجها لوجه أو تقاطعات هاتفية، ولكن تلخيصًا للنقاش قد تكون مطلوبة في الكتابة. - توجيه واضح من "التفاصيل الجوهرية" لا تطرف الحقائق والمنطق. - توصيات تسليط الضوء على الآخرين. - توفير الحوافز عندما يكون ذلك ممكنا. - توفير حرية كبيرة.
	التحليليين	- بطء وتيرتك الخاصة - تحدث أبطأ، لا تتعجل في القرارات أو المواعيد القوية. - الاستماع أكثر، والاستماع بشكل أفضل. - لا تأتي بقوة جدًا. - التواصل على "الطول الموجي" التحليلي. - كن مستعدًا - تقديم تفاصيل. - كن دقيقًا.
	ودودين	- أجعل الاتصال شخصيًا حقيقيًا. - أبطء وتيرتك الخاصة. - الاستماع أكثر، والاستماع بشكل أفضل. - التركيز أكثر على المشاعر. - أن تكون داعمًا. - توفير البنية. - إظهار الاهتمام في الجانب البشري.
	المحركين	- تجنب الصراع على السلطة. - أن تكون أكثر قابلية للتفاوض. - الاستماع أكثر، والاستماع بشكل أفضل. - إيجاد وسيلة مؤقتة إلى أن تكون أقل حزمًا.

جدول ٣: توصيات المرونة لأنواع التعبيريات

أنماط الأشخاص الخاصة بك	أنماط أشخاص آخرين لشخص	توصية استراتيجية "المرونة" لهذا النمط
التعبيرين	ودودين	- أبطء وتيرتك الخاصة. - الاستماع أكثر، والاستماع بشكل أفضل. - لا تتقدم بقوة. - كن داعمًا
	المحركين	- كن أكثر توجها للمهام. - قلل تأكيد مشاعرك. - خطط لعملك واعمل على خطتك. - تجنب نزاع السلطة
	التحليليين	- أبطء وتيرتك. - الاستماع أكثر، والاستماع بشكل أفضل. - لا تتقدم بقوة. - كن أكثر توجها للمهام. - قلل تأكيد المشاعر. - كن منظمًا. - كن مرتبًا جيدًا ومفصلًا وواقعيًا.
	التعبيريين	- واحدًا منكم يحتاج أن يكون أكثر جدية وأكثر توجها للتفاصيل. - انظر كي تضيف القوة للأساليب الأخرى.

جدول ٤: توصيات المرونة لأنواع التحليليات

أنماط الأشخاص الخاصة بك	أنماط أشخاص آخرين لشخص	توصية استراتيجية "المرونة" لهذا النمط
التحليليات	المحركين	- جهز وتيرتك. - إظهار طاقة أعلى - لا تتورط في التفاصيل والنظرية - تقول ما هو رأيك - الكلام العملي يركز على النتائج. - تسهيل تقرير المصير.
	ودودين	- اجعل الاتصال شخصيًا حقيقيًا. - ركز أكثر على المشاعر. - كن داعمًا. - توفير البنية. - إظهار الفائدة من الجانب البشرى. - لا تطرف الحقائق والمنطق.
	التعبيريين	- جعل الاتصال الشخصي. - تسريع وتيرة. - إظهار طاقة أعلى. - التركيز أكثر على المشاعر. - التعاون مع عفوية التخاطب التعبيرية. - أن تكون مفتوح على تعبيريات جانب متعة المحبة. - إعطاء الإدراك التعبيري. - ويقول ما هو رأيك. - التواصل مع التعبير طوال الموجة. - توفير حرية كبيرة.
	التحليليين آخرين	- حاول بالطرق أن تكون أكثر حسما. - بذل جهد على هذه العلاقة. - تكون متسامحا مع الأخطاء.

تلخـيص

يحلل درجة عالية من زعماء الفعالين أساليب الاتصال بـين الأشـخاص باعتبارهـا وسـيلة لوضع استراتيجية لبناء العلاقات الإشرافية مع هؤلاء الأفراد، يفعلون ذلك حتى عنـدما تكـون هذه الأنماط الشخصية مختلفة تماما من تلقاء نفسها، بدلا من الاستجابة مع ردود فعـل غـير محسوبة لمثيرات معينة، ويقيم المـديرون الفعـاليين إيجابيًـا نيـة الشـخص الآخـر، في محاولـة لفهم دوافع الشخص بمزيد من الوضوح، وتتضمن هذه النوايا الإيجابية مصلحة في:

- ❖ القيام به.
- ❖ الأداء الصحيح.
- ❖ الترابط جنبًا إلى جنب.
- ❖ التقدير.

في مكان العمل، من المرجح أن يواجه المديرون أربعة "أنماط للناس" هم:

١- التحليلية (الاستجابة منخفضة، وانخفاض تأكيد الذات).

٢- وديات (استجابة عالية، وانخفاض تأكيد الذات).

٣- التعبيري (استجابة عالية، تأكيد الذات عال).

٤- السائقين (الاستجابة المنخفضة، وتأكيد الذات عال).

تُحرك استراتيجية المرونة لأنماط هؤلاء الناس بالمصلحة في وئام تطوير تعزيـز الإنتاجيـة، يكون الرؤساء الفعالين مرنين وقادرين عـلى عمـل تعـديلات هادفـة مؤقتـة في نهجهـا للنـاس ولكل من أنماط الناس المختلفة، يفعلون ذلك لأنهم يستطيعون السيطرة على سلوكهم، وذلك في مصلحتهم لإيجاد سبل لإشراك العديد من أنواع مختلفة من الناس.

ممارسة التمارين للثناء على أنماط مختلفة من الناس

- ❖ ابدأ من خلال تحديد "أسلوب الأشخاص" الخاص بك.
- ❖ ما هو "أسلوب أشخاص" آخرين الذي قد تنطبق عليك؟

- ❖ ثانيًا مجموعة من الأفراد الذين كنت تعمل أو عملت معهم في الماضي، حدد ممثلاً واحداً من كل من "أساليب الناس" (في نوع "المحرك"، نوع "التحليلي"، النوع "الودي"، والنوع "التعبيري") التي تمت مناقشتها في هذا الفصل، وينبغي أن يكون هؤلاء الممثلين أمثلة علنية بدلا من هذه الأنواع، بدلا من تلك التي مع الذين يقدمون مزج أو مزيج من الصفات.

انظر في الحالة الافتراضية التالية: طلب أحد العملاء منك إعادة جزء من المشروع المقدم مؤخرًا بطريقة مختلفة، هذا يتطلب منك أن تبلغ أربعة من أعضاء فريقك الذين شاركوا في المشروع أن العميل يريد إعادة صياغة وتصر على إنجازه في إطار فترة زمنية قصيرة للحصول على إعادة صياغة.

لأسباب مختلفة تتوقع أن كل هذه المناقشات قد تثير بعض السلبية أو رد فعل للجدل.

نفترض أن أعضاء الفريق الأربعة يمثل كل واحد أربعة أنماط ناس مختلفة (تحليلية، ودية، تحركية، وتعبيرية). ضع خطة نهجكم لمناقشة كل عضو في الفريق.

تذكر أن مفتاح "الأسلوب المرن" هو أن النفوذ الأساسي لديك في إنشاء مناقشة إبداعية وإنتاجية تتضمن رؤيتك عن أنماط الناس الآخرين، وأنك أنت الذي يجب أن تتكيف من أجل إنجاز الأهداف الخاصة بك على الفور، تذكر أيضًا أن الأسلوب المرن يتوقف على "أنماط الناس" التي حددتها لنفسك.

الثناء على أنماط الناس في حياتك الشخصية

النظر في "أسلوب الأشخاص" من زوجتك/ زوجك وغيرهم من ذوى الأهمية، أو أحد أفراد أسرتك.

يمكن أن تكون الخلافات التي لديك مع أي من هؤلاء الأحباء أن يفسر عدم وجود "الأسلوب المرن" على الجزء الخاص بك أو على جزء الآخرين؟

في أي طرق يمكنك التكيف مع أنماط الناس الآخرين في عائلتك، من أجل الحصول على المزيد من هذه العلاقات؟



المـمارسة القويـة رقم ٩:
تحويل الصراع إلى فرصة

يأخذ الوسـطاء الرعايـة حتـى في المواقـف الصـعبة والأكـثر تعقيـدًا مـن كونهـا المدبرين للمجلس بكامل هيئته، بدلا من أصحاب الأجزاء.

ـــــ مارك جرتسون

مقدمــــة

الاستراتيجيات التي نقـدمها في هـذا الكتـاب الأسـاس الكـامن وراء مجموعـة مـن ذكـاء العاطفة السلوكيات التي تدعم الأداء الفعال في دور إدارة الأفراد، المهـارات الأساسـية عنـدما تجتمع وتتكامل جيدًا داخل ممارسـة المـدير، فإنهـا تخلـق نتـائج إيجابيـة مثبتـة في تحقيـق

كلا الأهداف الشخصية والتنظيمية، يمكن تطبيقها في كمية لا تعد ولا تحصى من الطرق، حيث يذهب المديرون نحو أعمالهم لقيادة الآخرين.

في بعض الأحيان تنظم هذه الأساليب الذكية عاطفيًا العمل وتبنى علاقات القيمة المضافة مع المرءوسين تمامًا مثل الرياح القوية التي تقيم القيادية من خلال أوقات "الإبحار واضح" وتحقيق إنجازات الفريق دون عوائق، لكننا نعلم جميعا لا تسير الأمور دائما بسهولة، تقدم إدارة فريق متنوع مجموعة من التحديات الشخصية التي يجب التغلب عليها ومن المتوقع بعض، والعديد لا يقومون بذلك، مكان العمل الحديث يولد بيئة من التعقيد والتغيير المستمر، ومع هذه الظروف المتقلبة تتعاظم فرص الاحتكاك داخل جهود الفريق.

يمكننا توسيع النطاق هنا عن أسباب كثيرة شاملة للصراع في هذه الحقبة الديناميكية التي نعيش ونعمل داخلها، ولكن القيمة في فعل ذلك محدودة في رأينا، والحقيقة هي أن الأسباب المحتملة للصراع تميل نحو اللامتناهية وليس مقيدة الحدود، بوضع أكثر بساطة يحدث الصراع للحصول على كمية لا نهاية لها من الأسباب، نحن نعتقد أن كل صراع له جانبان أحدهما فريد من نوعه، وهو استخدام أكثر إنتاجية بكثير من وقت المديرين والطاقة لتقييم الصراع من جانب (منذ تأثيرها جهودهم المهنية هنا والآن) بدلا من التفكير في الجوانب العالمية ما يجلب الصراع في الثقافات التنظيمية (جهد أكثر ممارسة أكاديمية والذي قد يأخذ حرفيًا مدى الحياة لتجميع بشكل صحيح).

تركيزنا الأساسي إذن على مساعدة المديرين على بناء المهارات التي (أ) تمنع الصراع الذي لا لزوم له(ب) دعم فهم أن بعض الصراع في المنظمات هو أساسا وظيفة من ممارسة الأعمال التجارية في بيئات العمل المعقدة (ج) تشير وسائل لإدارة الصراع على نحو فعال عندما يكون واضحًا، حتى تخل النتائج أساسا لمسار أفضل للأمام عن الموجود قبل حدوث النزاع.

في الواقع فإن خيوط المفهوم الأساسي طريقها من خلال هذا الفصل هو أن الحالات لا مفر منها إلى حد كبير من الصراع يمكن أن تقدم في الواقع فرصا فريدة وهامة للأطراف

حيث تقاتل للخروج من التجربة تتعارض مع فهم أفضل لبعضها البعض، والشعور أفضل مـن الوحدة باعتبارها فريق، وبالتالي، مع سندات الشخصية أقوى من ذي قبل بدء المعركـة، مثـل هذه النتيجة يمكن أن تجلب على المـدى القريـب وطويلـة الأمـد في تأثيراتهـا الإيجابيـة عـلى العلاقات الموجودة داخل المجموعة، وبالتالي، على قدرة المجموعة على تقـديم الأداء المتفـوق وتعزيز الإنتاجية في المستقبل على المدى الطويل.

تجنب الصراع بين الأشخاص الفعالة الإدارة

في هذا الكتاب نحن نقدم التوجيه مع الهدف الضمني للمساعدة على منع الصراعات التي لا تحدث في إطار العلاقة الإشرافية، الإدارة السليمة للأفراد تحبط العديـد مـن النزاعـات غـير الضرورية من الحدوث في المقام الأول، على سبيل المثـال الحفـاظ عـلى الحـدود المناسـبة مـع المرءوسين (الممارسة القوية # ٥) يقلل من احتمال أن المحسـوبية أو معاملـة خاصـة سـيخلق الانشقاقات وانقسام أو تزمر الصراع ضمن فريق، انتقاد بدهاء (قويـة ممارسـة # ٦) يخفـف مـن السـلوكيات المتنـافرة أو التخريبيـة مـن الأفـراد الـذين يحصـلون عـلى ردود فعـل الأداء المعروض في قسوة وغضب والدفاع بطريقة مبتكرة، الميل إلى تحمـل أسـلوب التـدريب التمكـين (الممارسة القوية رقم ٧) بدلا من أسلوب الجزئية في نظريـة س المنحـى يمكـن تجنـب الصراع والتي تنبثق في كثير من الأحيان من ردود فعـل سـلبية عدوانيـة غـير صحية بـين المرءوسـين الذين يشعرون بالتقييد بشكل مفرط أو المقوم بأقل من قيمته من مديريهم.

الفكرة هي أنه سوف يكون للمديرين في أيديهم فرق رائدة كاملة من خلال الصراعـات التي تنبع من الاختلافات مفهومة بين الناس حـول كيفيـة الحصـول عـلى مـن النقطـة (أ) إلى النقطة (ب) في أداء الأدوار المسندة إليها، النهج الإشرافية التي تخلق فـرص المنفعـة والإنتـاج المتبادلين، وبالتالي العلاقات المقللة مـن النزاعـات مـع تقـارير الأفـراد المبـاشرة يحفـظ وقـت رئيسه والطاقة، والموارد لإدارة نوع من الصراع الذي قد يكون في الواقع يعبر عـن الاختلافـات الصحية بين الأطراف الذين يشتركون في الأساس مصـلحة متبادلـة في نجـاح المنظمـة الفوريـة والطويلة الأجل.

من الضروري أن لا يكون الصراع انعكاساً بسيطاً عليك وعلى قدراتك القيادية

لا تخطئ، فإن إدارة الصراع بشكل فعال حيث تصبح العلاقات الصراع بين الموظفين قيمتها في فرص النمو بالنسبة لهم، والفريق ككل هو مهارة القيادة المكررة، وهي تختبر شخصية المدير وكيف يكون الشخص قادرًا على تطبيق المهارات التي استشهد بها خلال هذا الكتاب، ولكن العقبة الأولى للتغلب هي عدم الرغبة في تحول موقف المرء حول النزاع بعيدا عن واحد والتي تنظر إلى المعارك الشخصية داخل الفريق ظرفا التي ينبغي تجنبها بأي ثَمَّن، أو على شكل انعكاس سلبي على قدرات بناء فريق المدير، وعلى هذا النحو يجب أن تكون مخفية عن الأنظار، أو غير منطقية نسبيًا، وهذا هو الاضطراب الغير مرغوب فيه للغاية التي تستحق اهتماما أقل من "المهام الحقيقية" للمجموعة من جانب.

في المقابل فإن عدم وجود صراع في وقت استعجال الأعمال قد يكون من أعراض بيئة العمل التي لا معنى لها، واحدة تتميز الجمود وعدم وجود الدينامية، التفكير المستقل عن التحديات التي يواجهها الفريق، بالتأكيد هناك مخاطر جوهرية للصراع تدار بصورة سيئة، بعد وجود مخاطر أيضًا عندما يتم ترك الوضع الراهن "كما هو". دون "ماذا لو" مما أثار الاستفسارات والابتكارات وحتى "تعكير صفو" قليلا عن طريق إجبار الخلافات في الرأي في الظهور، السفينة التنظيمية أقل عرضة للتبخر في اتجاه تحقيق رسالتها وأهدافها، النسخ مع مقدار معين من اضطراب البحر على طول الطريق قد يكون ضروريًا وقيمًا.

وبالتالي فإن التركيز على التوجيه الذي نقدمه في هذا الفصل حول إدارة الصراع ليس للقضاء على الصراع تماما، بدلا من ذلك هدفنا هو اقتراح الأساليب التي تقلل من الآثار السلبية للصراع وإبراز الآثار الإيجابية لذلك أن التعلم وعلى المدى الطويل المشترك تفاهمات قد انتشر، تتم مرة واحدة هذه النقلة النوعية بعيدا عن تجنب النزاع بأي ثَمَّن لقبول الصراع كعملية روتينية نوعا ما، ويمكن التحكم في كثير من الأحيان في الفوائد المحتملة، يمكن للقادة أن يبدءوا في تطوير التقنيات اللازمة لمواءمة مداخلاتهم مع نتائج حل النزاعات المرغوب فيها وأهداف أداء الفريق عمومًا.

تصنيف الصراع إلى ثلاثة أنواع رئيسية

ومن المفيد للمديرين ليكونوا قادرين على تشخيص أي نوع من الصراع يحدث، وهذا الجهد يؤثر على تقييمهم للمخاطر في أداء العمل، فهمهم السلوكيات المرتبطة بها، وفي النهاية، فإنه أفضل مسار لمتابعة حل الصراع على نحو فعال. وقد حدد باحثو علم النفس التنظيمي ثلاثة أنواع أساسية من صراع العمل: العاطفية، العملية، والمهام. فإننا سوف نحدد ونصف كل للإمداد بالأساس للمديرين في تطبيق التصنيف الصحيح لتنفيذ استراتيجيات حل النزاعات المصممة.

أنواع صراع العمل وخصائصها

الصراع العاطفي (العلاقة)	مدفوعا بالعواطف أو عدم تناسق في العلاقات بين الأشخاص مما يتسبب في عدم التوافق	الخصائص السلوكية: الغضب، وإبعاد أو الانسحاب، لم يعجبني، والقلق، والخوف، والانتقام / الانتقام والغيرة، التصريحات الاستفزازية، والرغبة في تعطيل
عملية الصراع (الإجرائي)	ميراث الخلافات حول كيفية المهمة أن تتحقق. وغالبا ما تسبب النزاعات عندما تكون حصة شخص في عملية التهديد (أو تغيير عملية)	الخصائص السلوكية: عقد على / الدعوة إلى عملية مهمة ينظر إليها على أنها صحيحة أو أفضل لإنجاز الهدف؛ الخوف المرتبط بالتغيير؛ تحديد المخاطر / نسبة الفائدة.
مهمة الصراع (المعرفية)	يستتبع الخلافات حول ما هو العمل الذي يتعين إنجازه. وإدراك الأفراد (الأفكار، وقطعة من المعرفة) تختلف أو تعارض بعضها البعض.	الخصائص السلوكية: مناقشة المسائل (نقاش الصحة عادة ما لم يكن شخصيا)؛ الاستراتيجيات اعتبارات أفضل والمسار إلى الأمام، وأكثر حقيقة مدفوعة للحديث ولكن مع وجهات النظر الشخصية حول المعاني حقيقة والإدراك واحد في الطريق الصحيح للمتابعة.

الصراع العـاطفي: الوجدانيـة يقودهـا دائمـاً العواطـف والغضـب والغـيرة والكراهيـة والشـعور بـالرفض أو التواضـع، وغـيرهم مـثلهم. يشـير الصراع العـاطفي أيضًـا إلى صـعوبات العلاقة بين الناس أو الفصائل، في الواقع، يعكـس الصراع العـاطفي عـدم تناسـق في العلاقـات الشخصية، والذي يحدث عندما تصبح أعضاء المنظمة عـلى علـم بـأن مشـاعرهم وعـواطفهم تتعارض بشأن قضايا، وقد أظهرت الأبحاث أن مـا يزيـد مـن الصراع الوجـداني، هـو كـذلك لا تنافر للمجموعة، عدم الرضا عن العمل، وسوء الحكم، وتراجـع الأداء، يقـل الصراع العـاطفي استعدادا لأعضاء المجموعة "بقبول قرارات المجموعة، مع تأثير واضح على معنويات الفريق".

ويشـير الصراع أن عمليـة الاختلافـات المتعلقـة بكيفيـة المهمـة هـي أن تتحقـق (مثـل الإجراءات والأساليب، وتحديد المهام، وخطوط الوقت) عملية الصراع، مظهر شائع من الصراع العملي وهو تصور أن أحد الطرفين قد "ذهبت بعيدا عن التحفظ" وتشارك في أنشطة البحث عرض السلوكيات التي تتجاهل عن قصد أو تتعارض مع معايير المجموعة الدائمـة، بمعنـى إن تم تجاوز دوراً واحداً، وتضاءله، أو موضوعيا يمكن التهديد أيضًا أن يسبب النزاع العمليـة، في الواقع، الشعور والمخاطر المهنية المتعلقة بالسـلطة تـتقلص وغالبـا مـا يكـون القيـادة داخـل الصراع عاملا أساسيا لعملية المجموعة، هذا تمكن أن يؤدي إلى الصراع العاطفي، أيضًا.

قد تنشأ الاختلافات أيضًا من المنهج التكنولوجي أو الإجرائي الأنسب للتطبيـق في تنفيـذ الحل، أو ما إذا يتم توثيق الموافقة على المـنهج أم لا، تمسـك الأطـراف للوضـع الـراهن تكـون حساس للاتجاهات التي تشير إلى أن العملية في المكان مهددة في بعض الطريـق، بيـنما ثبـت، وعمليات التكرار تضيف قيمة إلى أداء جودة العمل، فعلى عقـد الحصـة الثابتـة في 'الطريـق الذي قمنا به دائما' هو سابقة مشتركة لمعالجـة الصراعـات في عصر التكيـف وتبلـغ قيمتـه في كثير من الأحيان على حد سواء ضروري.

مهمة الصراع: مهمة الصراع تشـير إلى العمـل أو الاحتيـاج إلى أن يـتم ذلـك، والتفـاهمات التـي تـم استخلاصـها مـن أداء مهمـة أو مجموعـة مـن المهـام، وصـفت مهمـة الصراع أيضًـا

"الصراع المعرفي" لأنها تنطوي على خلافات بين الإدراك، أو الأفكار أو جزء من المعرفة التى يمتلكها الأفراد، والتي هي على خلاف مع بعضها البعض. مهمة الصراع أو الصراع المعرفي قد تتعلق جهات النظر حول معنى وراء أو تفسير بعض الأحداث، بهذه الطريقة، تخلق مهمة الصراع الجدل حول الاستراتيجية الصحيحة واتخاذ القرارات، الأهم من ذلك، الصراع المعـرفي هـو أصح عنـدما يكـون هناك القدرة العاطفية ضمن مجموعة تحمل أو حتى تشجيع مثل هذه المناقشات صحية، ودون منع ميل الخلافات لتصبح شخصية أو يهدد واحد أو كلا الجانبين من الخلاف. عندما تكون مهمة صراع "التحصيل الشخصي" ثَمَّ يتم تحويله إلى العلاقة أو الصراع العاطفي، على غرار المثال عملية الصراع التي تتسبب في الشعور بالتهديد وفرص العمل والخوف مـن تتضاءل السـلطة، وإدارة هذه الأنواع من أنواع "سلاح ذو حدين" خلافات منها مع عناصر كلا الوجدانية والمعرفية هـو جهد أكثر تعقيدا بكثير.

مراحل حل النزاعات

يحقق الصراع الاحتياج إلى أبعاد متعددة ومعقدة أيضًا ملائمـة للأنشـطة المتفـق عليهـا, ولكن يمكن أن تخفض العملية الشاملة لاثنين من عناصر رئيسية هي: مرحلة التمايز ومرحلة التكامل، تماما كما يحتاج الزعيم لقاعدة استراتيجيات التدخل المحتملة عـلى تحديـد أي نـوع من الصراع هي علاقة واضحة وجدانية، عملية إجرائية، أو معرفية مهمـة جـدا جـدا هـو أنـه من المفيد للزعيم لتحديد في أي مرحلة الصراع ووجود أي نقطة معينة في الوقت المحدد.

مرحلة التمايز هي المرحلة الأولى، والتي تتميز تسعى أولا إلى فهم الاختلافات الأساسـية التي توجد في النزاع، خـلال التمايـز، المتنـازعين إثـارة القضـية مـما تسـبب في الصراع، ومتابعـة الأسباب وراء مواقفها، ويعترف شدة الاختلافات الموضعية. تحتاج الصراعات لتكون متباينة في مواقف كل من المتنازعين بسبب إلا من خلال عملية فصـل القضـية والموقـف مـن التوضـيح يمكن للخلافات الطبيعية حـول مـا يقسـم الأطـراف المتنازعـة المفهومـة تمامـا، دون التفريـق للنزاع، واحتمال إيجاد أرضية مشتركة وحل مقبول هو يكون ضرب أو تغيب المشروع.

كان الهدف هو كشف كل من أجندات ووجهات النظر التي تكمـن وراء الخلافـات بـين الأطراف المتنازعة العلنية والخفية أكثر، وقد تبين تبادل المعلومات الاتباع خلال مرحلة التمايز لزيادة احتمال تطوير حلول مبتكرة تلبي احتياجات كل الأطراف المعنية، كما يجب أن تعترف بمرحلة وجود أي ردود فعل وجدانية أو عاطفية التي تحـدث بيـنهم وبـين تلـك الموجـودة في الصراع مع بعضها البعض.

أسئلة عن عملية تمايز الصراع:

- ما هي الأطراف المعارضة عنه؟ يحتاج هذا الجهد التشخيصي أن تكون محددة جدا وملموسة بقدر الإمكان عن طبيعة الصراع في الوقت الحاضر.
- ما سبب أو مسرع الصراع؟ كم المدة التي يكون فيها واضحا ؟
- ما هو نوع الصراع ؟ هل هو نوع واحد أو مزيج من ثلاثة أنواع؟
- ماذا تفهم الأطراف الشخصية في الصراع حول مواقف بعضهم البعض، وماذا تعتقـد الأطراف من الأحزاب الأخرى التي لا تفهم مواقفهم الشخصية ؟
- ما الشعور التي تمر به الأطراف حول الصراع وحول بعضها البعض؟
- ما تأثير الصراع على العلاقات الشخصية بين الأطراف المتنازعة؟ ما تأثير الصراع عـلى عمل البيئة والمجموعة الإنتاجيـة، والقـدرة عـلى الأداء الشـامل للفريـق والأطـراف المتنازعة؟
- ما هي الدول الراهنة؟ أين يقف الصراع الآن؟ ما مهمة أو هدف العمل التي تكون فيه لمساعدتنا لأعلى أو تأخرنا بسبب النزاع؟
- ما هي نتائج الأطراف المرغوب فيها والمتعلقـة بـالصراع؟ كيـف تـود الأطـراف حـل الصراع؟
- ما هي أهمية المستوى الذي يشعر به الأطراف المتنازعة حول ضرورة حل الصراع؟

مرة أخرى، الجهود الرامية عن قصد إلى التفريق لنزاع شامل، لأن كل قطعة من البيانات يمكن أن تستخدم في المراحل اللاحقة لإيجاد أرضية مشتركة، بالإضافة إلى السعي جميع المعلومات المتوفرة، فإن هذه العملية تحتاج إلى أن تكون ثنائية للغاية. تقنيات لتعزيز تبادل المعلومات الحاجة إلى أن يتم مزجه مع تقنيات لتعزيز البحث عن المعلومات من جميع أطراف النزاع، بما في ذلك أصحاب المصلحة الذين يميلون إلى أن تكون أكثر هدوءا أو "الصمت"، عملية جانب واحد لتبادل المعلومات خلال تمايز الصراع (في كثير من الأحيان مع الطرف الآخر في موقف عدواني الانطوائية أو السلبي) هي عقيمة، وغالبا ما يميل إلى إطالة أمد الصراع.

ويتجسد الهدف من مرحلة التمايز في مرحلة فرعية تسمى تعريف المشكلة المتبادلة، الفكرة هي أن المسافة بين المتنازعين تضيق كما تظهر الأطراف المعنية القدرة على إعادة صياغة مواقف الطرف الآخر والتوصل إلى تفاهمات حول الطبيعة الحقيقية للنزاع، قدم كارل روجرز، عالم النفس البارز ومؤلف كتاب حول عمليات المجموعة العلاج النفسي، النصيحة التالية في كتابه المبدع على أن يصبح الشخص:

> في المرة القادمة التي يحصل فيها جدال. . . فقط وقف المناقشة لحظة وتأسيس تجربة لهذه القاعدة: يمكن لكل شخص يتكلم عن نفسه فقط بعد أن يكون قد أعاد أولا الأفكار والمشاعر المتحدثة السابقة بدقة، والارتياح للمتكلم. ترى ماذا سيعني هذا، ذلك يعني ببساطة أنه قبل تقديم وجهة نظرك الخاصة في الرأي، فإنه سيكون من الضروري حقا بالنسبة لك التحقيق من إطار المتحدث الآخر لظاهرة الإشارة - ولفهم أفكاره ومشاعره جيدا بحيث يمكنك تلخيصها بالنسبة له، يبدو بسيطا، أليس كذلك؟ ولكن إذا كنت تحاول ذلك سوف تجد أنها هي واحدة من أصعب الأمور لديك من أي وقت مضى حاول أن تفعل، ومع ذلك، مرة واحدة كنت قد تمكنت أن أرى وجهة نظر الشخص الآخر وجهة نظر، والتعليقات الخاصة بك يجب أن يعاد النظر بشدة، سوف تجد العاطفة الخروج من المناقشة، والفرق يخفض، وهذه الخلافات التي لا تزال قائمة كونها من نوع المطلق وسهل الفهم.

شكرا لك د. روجرز، لتوضيح الهدف من مرحلة التمايز والمرحلة الفرعية المكونة تعريف المشكلة المتبادلة ببساطة وإيجاز! كالموافقة على قيادته، والهدف من مدير الصراع هو تحسين قدرة المتنازعين لفهم إطار الطرف الآخر من المرجعية في الصراع، لتدعيم العملية التي تحفز الأطراف المتنازعة لوضع وجهات نظر الأطراف الأخرى "على حد تعبيرهم. في جوهرها، والهدف من ذلك هو لكسب تأييد أن كل جانب من النزاع "يعاقب " حول موقف الطرف الآخر، من خلال هذا الفهم الحقيقي والتظاهر بذلك، لذا تتحرك الأطراف المتنازعة نحو رؤية الموقف الآخر على الأقل الشرعي إن لم يكن مقبولا على الفور، أي أنها تصل إلى مرحلة "الاتفاق على عدم الاتفاق"، كما يقول المثل.

عندما يتم التوصل إلى هذه النتيجة المؤقتة أو التي قدمت على الأقل أكثر احتمالا، وتعد الأطراف هي أقل عرضة بكثير إلى تعقيد عملية الحل عن طريق الاحتفاظ بالمشاعر الوجدانية التي تميل إلى خلق عوائق لإيجاد أساس مشترك، وعندما تتفق الأطراف على قاعدة وهي أن رأي المرء الشخصي لا يمكن إلا أن يعبر عنه مرة واحدة والمرء قادر على تمثيل ما هو الموقف الآخر بدقة، فهم يخضعون لعملية غير بناءة جوهريا بدلا من الانقسام عمدا، حيث إنهم يسمحون بسبب ليكون له مكان على الطاولة، بدلا من تقوية التصلب القائم على فئة حول ما هي أسباب الصراع.

وتعد مرحلة التكامل هي المرحلة التي تلي صراع التفريق وجهود تعريف المشكلة المتبادلة من قبل الأطراف المعنية، كما يتضمن اسمها، وهذه المرحلة تضم وجهات النظر والمواقف التي اتخذها المتنازعين معًا مسارًا إلى الأمام والذي يحدد الأرض المشتركة والمناطق حولها والتي تبدو حل وسطاً سليماً يمكن أن يتحقق، وتساعد التوقعات والمطالب الغريبة أكثر على أن يقرر كل من الطرفين أما أن تكون منبوذة أو مقدمة في داخل التوافق مع تفاهمات مشتركة من موقف الطرف الآخر، هذه العملية هي حول الحصول على مستوى من الراحة الخارجي للفرد في الحاضر من خلال إعطاء الأولوية لفوائد التعاون وعن أكثر ما يهم فريق ومنظمات المستقبل.

خصائص مرحلة التكامل

وتتميز مرحلة التكامل من خلال الرغبة في خلق حركة، بدلًا من التركيز على ما تبقى ثابت، وهي الحالة عند تجريب الحلول المحتملة تصبح قيمتها بدلًا من مقاومتها من قبل المتنازعين، بالإضافة إلى ذلك تعكس مرحلة التكامل سلسلة متصلة من الاتفاق، من اتفاقات أصغر لتلك التي تكون أكبر من حيث النطاق والتأثير، ويستند مفهوم استمرارية اتفاق خلال مرحلة التكامل على "تدفق إيجابي " التي تم إنشاؤها عندما تم بناء القوة الدافعة حولاً الاتفاقات التي تعكس حلولاً وسطاً سليمة على عدد متزايد من القضايا الخلافية في السابق.

- ❖ الحفاظ على المواقف المائعة. ويقوم أحد الجوانب الجوهرية لدور المسئول عن النزاع بتعزيز موقف السيولة بين المتنازعين، حيث أن أطراف النزاع تميل إلى ترسيخ أنفسهم في موقف معين، استعدادا لإظهار سيولة حول حل محتمل يمكن أن يعتبر بمثابة علامة على الضعف أو "التخلي عن الكفاح"، وتكون مهمة مسئول الصراع هي تأليف ترسيخ الموقف كنتائج عكسية للغاية أو حتى سلوك غير مقبول عندما بلغ الصراع مرحلة التكامل، ولكي يعطي دليلاً على موقف السيولة بطرق مبتكرة، فإذا كان التمويل الشامل لمرحلة التمايز هو الفهم المتبادل لموقف كل منهما إن لم يكن اتفاقاً مع الموقف الذي يختلف عن الشخص نفسه، ومن ثَمَّ القيمة الأكثر حتمية للتعزيز في مرحلة التكامل هو موقف السيولة. حيث إنه يمكّن من التجريب الإبداعي حول الحلول المحتملة للصراع، ويمهد الطريق لحلول وسط إضافية والتي تشكل الأساس لاتفاقات معقولة بين الأطراف المتنازعة.

- ❖ مستويات عالية من الإفصاح: هناك جانبا هاما من السوائل المتبقية وليست الراسخة في المواقف التي تدمر عملية حل الصراع وتجعلها راكدة يقوم بإظهار مستويات أعلى من الإفصاح للطرف الآخر، وتعد عملية إيجاد حلاً وسطاً شبيهة بلعبة الورق، مع بعض الأوراق القيّمة الموضوعة بالقرب من السترة

التحتية حتى يدرك المرء أن هذا هو الوقت المناسب للعب بها، ويعني السماح لعملية حل النزاع أن تتكشف بطريقة منطقية وتدريجية للانتقال من المواقف المثيرة للجدل، والتي عقدت بإحكام للعملية مع مزيد من المناقشات الطويلة بين الأطراف، وهناك جانبا جوهريا من المناقشة الطويلة الصريحة يتخذ المزيد من المخاطر تدريجيًا لإظهار كل العناصر من موقف واحد وكل الحقائق التي قد تؤثر على النزاع وحله، حيث إن دور مدير النزاع هو تمكين عملية إفشاء المزيد من المعلومات، ودعم قيمة القيام بذلك.

❖ وضع العربة أمام الحصان (أي عكس الأمور): فمن الضروري أن نفهم أن المرحلة الثانية من حل النزاعات متسلسلة ومتتابعة بالضرورة من واحدة إلى أخرى، وبالتالي، فإن أي محاولة للقفز للأمام أو التعمق في إيجاد أساس مشترك محتمل بين المتنازعين من أجل تسريع الإطار الزمني لقرار الصراع يخفف من إمكانية تحديد الاختلافات لتكون بمثابة أساس لإجراء تحسينات في علاقات الأطراف المتنازعة الدائمة، فلا يمكن تسريع إدارة الصراع فإنه يحتاج إلى الصبر وتطبيق التدخلات الصحيحة المقدمة في الوقت المناسب، من أجل الوصول إلى نتائج متكاملة صحيحة.

تقنيات إدارة الصراع

الآن بعد أن قمنا بعرض الأنواع الأساسية من الصراع ومتصلة من حل النزاع مع الجوهرية التفاضل والتكامل مراحلها، نصل إلى ما يمكن أن يعتبر "الجزء الأصعب" - كيفية تسهيل فعلا عملية نقل الصراعات من الجانب الأيسر من مراحل وعملية حل النزاع الرقم على الصفحة ١٧٦، حيث هي أحزاب أقصى جزء في خلافاتهم، إلى الجانب الأيمن حيث يتم التوصل إلى حل وسط، وحتى الالتزام تعاون في المستقبل، أين يبدأ المدير الصراع؟

إنشاء إعداد محايد للحوار على الصراع

وسيط الصراع هو بالتعريف شخص يجب أن ينقل شعور موقف الحياد في عملية القرار، خلاف ذلك، فإن الوسيط هو ببساطة من مؤيدي جهة واحدة أو الجزء الآخر في النزاع، وليس وسيطًا للصراع على الإطلاق، فكل ما نحتاجه هو وسيط لتجنب حل النزاع في جانب واحد في عملية أرض السباق الطبيعية، وبالتالي تظهر المحسوبية أو السماح لجانب واحد أن يشعر براحة أكبر من الآخر أثناء عملية القرار، يجب أن يقوم الإعداد لعمليات مراحل التمايز والتكامل بتوفيرالبيئة التي تعكس حياد الوسيط، والتي تلاحظ من قبل الطرفين العادل وليس من المرجح أن يتحيز لإجراء بأي شكل من الأشكال، ففي بعض الأحيان، يحتاج الخطاب حول النزاع أن يحدث خارج الجدران التنظيمية، مثلما في قاعة مؤتمرات فندق أو مكتب حزبي محايد.

بناء الحاصل العاطفي وتطبيقه على أنواع الصراع وعملية القرار

نعتقد أن تبدأ عملية حل النزاع مع تعزيز مساءلة الطرفين لإثبات الذكاء العاطفي في جميع مراحل عملية القرار.

والأهم من ذلك أن صراع الإدارة الفردية هو طرف في عملية القرار، ويواجه العديد من نفس أنواع التحديات العاطفية والتي يجب على الأطراف الأخرى في الصراع التصدي لها. بالتأكيد، قد نواجه جميعًا ظروفاً عندما يحدث الصراع العاطفي ضمن مجموعة من تبادل للجدل مليئة بالغضب والإحباط إلى الحالات عند واحد يمكن أن يقلل التوتر الصامت بسكين، لا حاجة للقول، إنه ليس مكانا لطيفا أن يكون عندما يكون الصراع العاطفي منتشراً. وكيف يتصدى المسئول للقلق والانزعاج الجوهري للصراع الوجداني أمر بالغ الأهمية لتجنب أن تصبح أكثر طرفا في الصراع بدلا من أن يكون مصدرا لتسهيل حل للنزاع.

ويساعد بناء كفاءات الذكاء العاطفي للمرء (أي حاصلك العاطفي ("على منع الصراع من "اختطاف" مسئول الصراع عاطفيا، وتظهر الأبحاث الفسيولوجية أن عقولنا يمكن أن تخلق نشاطاً كيميائياً عصبياً والذي، في جوهره، يقهر أو يخطف قدرة المرء على

التفكير من خلال ظرف متضارب، ضاغط أو مهدد، عندما يتعرض الأفراد المنهمكين في الصراع للاختطاف العاطفي في عقولهم، تكون النتيجة هي حالة مستقرة من انعدام النظام والاضطراب حول كيفية الوصول إلى نقطة عندما يمكن أن تبدأ مرحلة التكامل، يمكن لجميع أطراف النزاع أن يسهموا في هذا الوضع الراهن"المختطف عاطفيا "، بما في ذلك محاولة الفرد لإدارة النزاع إلى قرار مناسب، والحقيقة هي أنه ببساطة غير ممكن التوسط لتسوية الصراع، وخاصة من النوع العاطفي صعب، عندما لا يفكر مسئولو النزاع أنفسهم " مباشرة" والسماح للعواطف غير المرشحة أن تحكم سلوكهم أثناء النزاع.

طوال الصفحات القليلة القادمة، وسوف نلخص عناصر الحاصل العاطفي التي حددها دانيال جولمان وزملاؤه والآثار المترتبة على إظهار حاصل عاطفي عالي في أداء فعال كمدير الصراع، إضافة إلى ذلك، نسلط الضوء على العديد من التقنيات الهامة ذات الصلة التي تنطبق على اختصاصات كل "الحاصل العاطفي"، ومعظمها يكون له تأثير مباشر على تحويل الصراع إلى فرص لتحقيق نتائج إيجابية.

سلوكيات الحاصل العاطفي العالية	نتائج لمدير الصراع	تقنيات لتعزيز الحاصل العاطفي وإدارة الصراع بشكل أكثر فعالية
مهارة الحاصل العاطفي رقم :١ الوعي الذاتي		
الوعي الذاتي العاطفي	- يضاعف القدرة لتحديد مشاعر المرء، وهو ما يعزز فهم استجابات المرء لمختلف المحفزات وما يحدث عند نقطة معينة من الزمن. - يعزز القدرة على تمييز المشاعر الصحيحة التي يلاحظها المرء في حالات النزاع بدقة، مما يعزز مصداقية المرء في تطوير تفاهمات خلال مرحلة التمايز. - يسهل الاتصالات التعاطفية عندما يقوم مدير الصراع بإعادة صياغة المحتوى ويعكس الشعور الحقيقي الملحوظ في اتصالات الأطراف.	- قم بتطوير المفردات العاطفية القوية، مع إدراك التي تكون فيها المشاعر واضحة عند نقطة معينة من الزمن. - تحقق من وضع المرء العاطفي بانتظام: واستمع إلى شكوكه، وشاركه مشاعره، واقبل ارتباكه. - قم بتمييز العواطف في حجمها الطبيعي (على سبيل المثال، غاضب مقابل شاحب، يصب بأذى. مقابل دمر) لتمكين التدخل المناسب المرتبط بقوة العواطف.
التقييم الذاتي الدقيق	- معرفة من هو الشخص الصالح لبناء الثقة في أداء السلوكيات المرتبطة بتلك الكفاءات. - يمكن النجاح المسبق الذي يتوسط الصراع المسئول عن حل النزاع من تطبيق معرفة الدروس بلا تردد. - معرفة تحديات الشخص من خلال عملية التصدي للصراع يخلق الحاجة إلى تطوير الموارد اللازمة لتوفير الدعم المتخصص أو الموجه "الموضوع علي محملة " المساعدة في تسهيل عملية حل النزاع.	- شارك في عملية الدراسة الاستقصائية لردود الأفعال المتعددة المقدار بـ ٣٦٠ درجة. - قم بتطوير مصدراً أو مصادر من ردود الأفعال من خلال عملية إدارة الصراع. - تعلم /تلقي التدريب في الكفاءات الحاسمة لمهارات الوساطة النامية، وخصوصًا التقييم الذاتي فهو بحاجة إلى تحسين.

فهم القيم الأساسية، ودمجها في سلوكيات التوسط بين الطرفين لتسوية الخلافات	- تعزيز القدرة التي تعكس الضوء على قيم الأطراف المتنازعة لتبادل المعلومات المفتوح، والاستماع بغرض الفهم، والإفصاح والوضوح، والصدق، واحترام آراء الآخرين. - بناء مصداقية عندما تنحاز السلوكيات مع القيم المعلنة؛ ويزيد من ثقة المتنازعين أن الوسيط يكون عادلاً وليس لديه أجندة سرية.	- قم بتطوير عقيدة المرء الشخصية عن إدارة الصراع، وإبقاءه في مكان قريب في جميع الأوقات وتبادل عبارة " أعتقد " في هذه المجموعة مع المتنازعين. - قم بتحديد نموذج يحتذى به للوساطة الفعالة، ثُمَّ انظر في كيف يتعامل هذا النموذج مع المواقف الصعبة.
مهارة الحاصل العاطفي رقم ٢: الإدارة الذاتية		
إدارة الإجهاد، ومهارات التعامل	- يضع الأساس لمعالجة المخاوف التي تنشأ حتما في ظروف مثيرة للجدل. - يمكن من تشكيل السلوكيات للتعامل مع التوتر والتي يمكن أن يلاحظها المتنازعين ويطبقونها علي أنفسهم. - يزيد من القدرة على تحمل الصراعات المستخرجة والمضعفة	- احتفظ بجدول زمني لممارسة الرياضة. - استغرق وقتا للتفكير والتأمل. - ركز على تنفس الشخص. - "ابتعد "عن الظروف المجهدة. - تناول الطعام بشكل جيد، وحد من تعاطي الكحول.
ضبط النفس، والحفاظ على قوى الدفع مضبوطة	- يعزز القدرة على عدم المبالغة في ردود أفعال المتنازعين الاستفزازية والتصريحات أو السلوكيات المؤذية عن قصد. - تشكيل سلوكيات مستقرة ومنتجة للمتنازعين وفقًا لنموذج للمنافسة في ظل ظروف مشحونة عاطفيا. - يسهل التمايز الصحي والتقاء المواقف، والحفاظ على "الهدوء في قلب العاصفة" والذي يعزز الأهداف النهائية للعملية.	- افهم ما هو الاختطاف العاطفي، والمشاعر المرتبطة به. - استبدل ردود الأفعال العاطفية بـ "دفع زر". أو إلقاء اللوم على التصريحات مع التقصي التعاطفي من الرسائل الجوهرية التي ينقلها المتنازعون. - استمع إلى كل شيء، وأجب بشكل انتقائي.

دافع الإنجاز لتلبية معايير التميز	- يمكن من مرونة وسهولة التكيف، وعدم السماح بالانتكاسات في الصراع جعل الانطواء موضع اهتمام يحقق نتائج إيجابية. - يسهل الدفع إلى الأمام عندما يسعى المتنازعون لعرقلة التقدم أو تحريك العملية في للخلف.	- وضع أهداف لنفسك وللأطراف المتنازعة، وقم بقيادة العملية نحو تحقيق تلك الأهداف. - احتفل ببلوغ تلك الأهداف.
القدرة على التكيف والمرونة مع الظروف الجديدة	- تمكن الشخص المسئول عن حل النزاع من تشكيل القدرة للحفاظ على المواقف المائعة المطلوبة في مرحلة الاندماج. - يعزز القدرة على أن تكون مبتكرة وإبداعية، ويدل علي الرغبة في استكشاف بدائل سليمة. - يزيد من القدرة على إبقاء عملية الانطلاق حتى عندما تهدد الظروف المتغيرة الاتفاقية.	- حد من التوقعات حول ما "يجب" أن يحدث خلال مرحلة التمايز والتكامل؛ "سر مع التيار" - اتبع تغير المد أو عمليات "التوقف والبدء" على نحو جوهري لإيجاد أساس مشترك.
التفاؤل	- يضعف "الانهزامية" التي قد يحاول طرف أو أطراف النزاع فرضها خلال المآزق أو الكلام. - يشكل شعوراً بأن القرار لا يزال ممكنا في ظل العقبات الرئيسية. - يعزز الرسالة التي كان التقدم أو مازال يقوم بها حاليًا. - عرض الانتكاسات نحو التوصل لأساس مشترك أو طريق مسدود كجزء أو حتى إذا لزم الأمر للسماح لعملية دورة الحياة الطبيعية باللعب في	- ابتسم بسهولة وكثيرًا ما تبهج حالتك النفسية، وتمكنك من رؤية أفضل لإيجابيات هذا الوضع. - استمر في التعبير عن الاعتقاد بأن أهداف القرار يمكن أن تتحقق. - أحط نفسك بالتأكيدات المرئية، على سبيل المثال، "هذا أيضًا يجب تجاوزه"، " إن مع العسر يسرا "، "التحديات تخلق الفرص. " والرد على هذه التأكيدات بما يحيط بالبيئة حيث تتفاعل الأطراف.

	دورة كاملة. تشجع الأطراف على اتخاذ "نصف الكوب الممتلئ "رؤية الموضوع من زاوية مختلفة حول العملية والتقدم الذي يتم إحرازه.	
مهارة الحاصل العاطفي رقم ٣ إدراك العلاقة		
التعاطف	- يعزز القدرة على "وضع المرء نفسه في مكان الآخرين". - يساعد على كسر حدة أنواع الصراع الوجدانية. - تشكيل جهود للالتماس الأول للفهم. - يحسن فرص لكشف واكتساب فهم جميع الحقائق والمشاعر ذات الصلة في مرحلة التمايز، من أجل تعزيز تعريف المشكلة المتبادلة. - وفي مرحلة التكامل، يساعد على "قراءة "رد فعل الأطراف إلى الحلول المقترحة المختلفة وطبيعة المقاومة للبدائل المقترحة على الطريق إلى القرار. - إنشاء أساس للاستكشاف لا لإجبار الاتفاق.	- أعد صياغة المحتوى واعكس الشعور كأسلوب تواصل طبيعي. - اطرح الأسئلة القابلة للتعديل؛ واستخدم تقنيات لفظية مثل" أخبرني المزيد عن"، "ساعدني على فهم ما تعنيه عندما قلت. . . "الذي سمعتك تقوله هو. . . أود أن أسمع المزيد حول ما سبب تفكيرك بهذه الطريقة "، وغيرها - استمع بنسبة ثمَّانين في المئة. وتبادل وجهات نظرك الخاصة بنسبة عشرين في المئة - قيم لغة الجسد. - قم بالرد مع تعليقات عن العملية بدلا من الرد على ما قيل.
توجيه الخدمة وتطوير الحلول لتناسب احتياجات	- يساعد على تحديد جميع أصحاب المصلحة، و "المجازفة " فكل واحد له في إدامة وحل النزاع. - يمكن من التوضيح بشكل أفضل -	- ركز على اكتساب فهم كيف يمكن أن تساعد الأطراف على تحقيق أهدافها وتقليل احتمال المواجهة القابلة للفشل مع النظراء.

العملاء	ما هي النتائج المرجوة الخاصة عن طريق إدراك الأطراف المتنازعة كعملاء. - ادعاء دور الخادم الميسر والمساعد يكسر حدة نسبة ظهور المحسوبية أو التحيز.	- قم بالحفاظ على موقفك كشخص يستخدمه الأطراف لتحقيق مآربهم، وكذلك للاحتياجات التنظيمية أيضًا.
تطوير العلاقات ذات الدور الفعال	- يعزز القدرة على الاستفادة من العلاقة القائمة وحسن النية وتطويرها من خلال تاريخ مسبق من دعم أطراف الصراع لتحقيق أهداف أخرى. - ينظر إلى الصراع على أنه فرصة بناء العلاقات، مع الواسطة من العلاقات المستقبلية بين الشخص المسئول عن النزاع والأطراف المتنازعة حتى تصبح أكثر قيمة منذ تم اختبار العلاقة، وقد تم التغلب على الصعوبات، مما يوفر دروس تعزيز العلاقات القيمة المستفادة بشأن طرق لنهج الصراعات المماثلة في المستقبل.	- قم بتذكير الأطراف ذات القيمة على المدى الطويل بالحفاظ على علاقة مستمرة مع كل من مدير الصراع والطرف الآخر في النزاع؛ فذلك يساعد على توسيع إطار النزاع إلى شخص واحد تكون نتائجه ذات تأثير على النمو الوظيفي للمتنازعين وتطلعاتهم لتولي المسئولية المهنية المطلوبة في المستقبل.
إنشاء التقارير	- يخلق قنوات اتصالات مفتوحة وحالة حسن النية والصداقة الحميمة بين الأطراف المتنازعة والمدير. - يخفف احتمال نشوب صراع "للتوصل لنتيجة شخصية" - يسهل "الانفتاح" على استكشاف الأطراف للحلول البديلة التي يتم تقديمها في سياق وجود مصلحة	- تكيف مع أنماط مختلفة من الناس تعلم واظهر الاهتمام بمصالح الطرفين والأسرة خارج العمل. - امنح السلوكيات التي تمثل نهجا مكترثاً بالحفاظ على الألفة أثناء وبعد النزاع. - الق نظرة أكثر شمولا بشأن

	الأطراف في العقل وأيضًا مصلحتهم في الحفاظ على الألفة بين الأشخاص المتقدمة باستمرار بمجرد حل النزاع وأيضًا العودة إلى العمل كالمعتاد. - ينتج العملات لاستخدامها في الفواصل الزمنية المهمة في إدارة الصراع، على سبيل المثال، تقدم أطراف النزاع فرص التواصل مع كبار المديرين التنفيذيين والعملاء، أو مسؤولي المجتمع الرئيسيين.	المتنازعين, وقم بالرد عليهم كالأفراد الذين هم أكثر من مجرد أنهم لهم دور في الشركة، أو الذين لهم أكثر من مجرد موقف يتحدثون به في النزاع. - قم بتعزيز فكرة أنك تقدر المتنازعين كزملاء لك في الحاضر والمستقبل.
القيادة من النموذج الأصلي الذي يكون عبارة عن علاقة	تقدم توجيهات حول كيفية حل النزاع من منظور أداء دور قيادي واحد، وممارسة السلطة التنظيمية للشخص، والحفاظ على المسئولية المتبادلة لتحقيق أهداف الجماعة.	عبر عن الصراع باستمرار وكيف يقوم الأطراف بحله من حالة تحقيق الأهداف التنظيمية وتعاون الفريق.

مرحلة وعملية حل النزاع

الموقف أ:
الصراع يبدأ
الموقف ب:

مرحلة التمايز

في هذه المرحلة، يقوم الأطراف:
بتسوية أو مناقشة خلافاتهم ومعرفة المواقف الأخرى على الأقل المنطقية، إن لم يكن مقبولا. بلوغ أساس مشترك وحل الصراع

مرحلة الاندماج

في هذه المرحلة، يقوم الأطراف:
بالحفاظ على المواقف المائعة (أي غير ثابتة)، وإظهار اللطف لمستوى عالٍ من الإفصاح، وتجنب إضفاء الطابع الشخصي على المشاكل، والتركيز على إيجاد حلول قابلة للتحقيق، والتجربة بالحلول المحتملة.

في كل حالة من التفاعلات التي تظهر خلال مرحلتي الصراع، يحتاج المسئول عن حل النزاع إلى تشكيل السلوكيات الذكية عاطفيًا، لأنه في القيام بذلك، يمكن أطراف النزاع أن يبدأوا في ملاحظة ومحاكاة الصفات السلوكية الأكثر صحة، على سبيل المثال، سوف يصبح تحديد أكثر ارتياحا للشعور "في الغرفة"، والذي يوفر أساسا للتفاهم المتبادل، وسوف نرى قيمة ما تبقى ثابت، وهادئ، ومقاومة الاندفاعات التي تضر بالعلاقة، والتفاؤل، حيث إنهم سيسعون للفهم أولًا، بدلا من أن يكونوا مفهومين، وسوف يقدرون عملية بناء الألفة الشخصية مع الطرف الآخر في النزاع، بدلا من عملية تتميز عن طريق الحفاظ على المسافات واللوم والتحريض على المعارك، أو السلوكيات المعرضة لإبقاء الأطراف في الدولة أكثر خلافية ومولعون بالجدال.

قم بالتأكد من أن الجميع قام بحضور تدريب الذكاء العاطفي

في الواقع، فإننا نقترح أن النشاط الذي تقوم عليه يجب على الشخص المسئول أن يصل في وقت مبكر من مرحلة التمايز وهو الاقتراح الذي يشاركه الأطراف المتنازعة في دورة تدريبية على بناء حاصلك العاطفي من خلال هذا التدريب، واكتساب الأطراف لفهم أفضل لمهارات الذكاء العاطفي وقيمتها في العمل من خلال الصراع على نحو فعال، يمكن للمدير بعد التدريب أن يستخدم مصطلحات وتسميات الذكاء العاطفي كنقطة اتصال لتعليق العملية التي تجبر أصحاب المصلحة بمراجعة تصرفاتهم ومدى صحة وجودهم في سياق البحث عن حل عملي للخلافات على سبيل المثال، وقد يعبر المسئول عن الصراع باختصار للطرفين، " فلنمارس الوعي الذاتي العاطفي: كيف يشعر الناس الآن بعد أن نكون قد ناقشنا هذا القرار المقترح لخلافاتكم ؟" أو استجابة لبعض المشاحنات اللفظية أو الشتائم التي ألقيت ذهابا وإيابا من قبل الطرفين، وقد يقول الشخص المسئول، "أود أن أذكر الناس أن الإدارة الذاتية أمر مرغوب فيه للغاية في العمل من خلال هذا الصراع، والذي أراه الآن هو السلوك غير الذكي عاطفيا بل يدل على العكس تماما والاندفاع، وعدم وجود ضبط النفس صحي"

وهناك عنصر مشترك من التدريب لبناء الحاصل العاطفي على تطوير وتوثيق عقيدة

المرء أو عبارة "أعتقد "، وهناك قيمة مضافة لتكليف التدريب على الحاصل العاطفي وهي إمكانية اهتمام مديري الصراع بعناية بالعقائد بأن تضع الأطراف المتنازعة خلال تدريبات الوعي الذاتي الواردة في التدريب، وإضافة عبارة "أعتقد" التي يشاركها الأطراف تقدم خلال التدريب فرصة مفيدة لمديري الصراع للحصول على رؤى واسعة وهامة في المعتقدات الأساسية للطرفين ونظم القيم للطرفين، واستخدام هذه الأفكار في تفريق النزاع على نحو فعال وإيجاد الحلول معا والتي تمكن جميع الأطراف من العيش.

وضع قواعد سلوكية استنادا إلى الذكاء العاطفي واحتفاظ الأطرف بتأييدهم

في الواقع ذلك يجعل الطرفين لهم مسئولية صحية، وسلوكهم ذكي عاطفيا في جميع مراحل عملية حل النزاع هو قاعدة إيجابية للغاية للفرض في عملية حل النزاع في وقت مبكر من أجل استكشاف وكشف اتفاق مقبول لأولئك الذين يعملون في الصراع، من خلال الحفاظ على هذا المستوى من المساءلة وتعزيز معايير صحية للسلوكيات المقبولة وغير المقبولة في جميع أنحاء مراحل التمايز والتكامل، من شأنه أن يعزز مدير الصراع الفرصة للطرفين للخروج من الصراع مع الاعتقاد المشترك في قيمة تطبيق مهارات الذكاء العاطفي للحالات الصعبة, وتعد هذه واحدة من "الفرص" المهمة أن مدير الصراع لديه فرصة لتفعيل وتعزيز قيمة الوعي الذاتي، والإدارة الذاتية، ووعى العلاقة، وإدارة العلاقات من خلال عملية تأمل اختلاف الفريق.

الحفاظ على نظام ماكرو للتفكير الموجه

يحتاج حل نزاع معين إلى نشاط مبتكر كمساهمة في وضع استراتيجية أكبر تستند على نظم لجعل الفريق يمضي قدما نحو أهداف محددة , وقد يرغب المشاركون في التركيز على مجموعة من التفاصيل الدقيقة التي يعتقدون أنها هي جوهر الخلافات التي تولد الصراع وبالتالي تكون الأساسية للنظر في الحل، ويضاعف المدير الصراع الفعال من رؤية المشاركين، وتمكينهم من رؤية منظور أوسع ومساعدتهم على تحديد القضايا الأساسية التي تتداخل مع عملية الصراع، والتي قد يكون لها مخاطرة قوية في ترتيب أولوية مكانة محددة

في بنود جدول الأعمال الدائم، من ناحية أخرى، يحتاج مدير الصراع إلى قيادة محـور النقـاش نحو تعزيز إلى ماذا يهدف الاجتماع حقًا، وما هي مهام الفرق الأساسية، والأهداف العامـة التـي يجب الوفاء بها خـلال فـترة محـددة مـن الـزمن، إجـمالا، تكـون الاختلافـات الصـغيرة حـول تسلسلات جدول الأعمال التي يتم بعد ذلك إمـا تهميشـها أو دمجهـا ضـمن فهـم أشـمل لمـا تحتاجه المواجهة لإنجاز وكيف يحتاج الفريق إلى استخدام مواجهة المنتـدى لتحقيـق النجـاح في مهمتهم المشتركة.

الأساس لتحويل الصراع إلى فرصة: تطبيق مهارات إدارة العلاقة المكررة

على الرغم من أن جميع فئات مهارات الحاصل العـاطفي الأربـع المـذكورة في الجـدول تنطبق على تحويل الصراع إلى فرص، فإن العملية هي الأساس الوحيد الـذي ينتمـي في الربـع رقم ٤، وإدارة العلاقة، لذا يجب على المديرين العمل في دور الوسيط ضمن الفرق التي تؤدي إلى رؤية عملية الصراع واحدة والتـي تتطلـب الإدارة الفعالـة للعلاقـات بـين أطـراف النـزاع، عملية تحويل الصراع إلى فرصة واحدة لمعاملة الأطراف كنفس قيمة المجموعات التي تحتـاج إلى الرعاية التي أنشأت وأدت إلى وضع أفضل لتنسيق الجهود المستقبلية.

وذلك يعزز العلاقات عندما ننجح في تحديد المشكلة وتقييم الدروس المستفادة، والتـي تساعد في تحويل الأطراف من مجرد مشاركه في النقاش إلى الوصول إلى درجـة الفهـم والـذي يحافظ على العلاقات ناجحة بشكل كبير، كما تتطلب قيادة العلاقة مهارة لتعبر مـن الحـاضر إلى المستقبل وذلك عن طريق الاستجابة للأطراف (العوامل الفرديـة للنقـاش) ولكـن بتعزيـز جميع الأطراف (يتم تشخيصها بواسـطة أنظمـة مؤقتـة مـن التعـاون وفريـق العمـل بشـكل متكامل)، مرورا بعدم رغبة بعض الأطراف في النقاش، فهو يقوم على رؤية لمسـتقبل متعـاون ومرغوب فيـه، ويسـاعد عـلى تقليـل الفصـائل ودعـم ظهـور هويـة لفريـق متفـاهم، صـالح ومتعاون. كما تتمسك كفاءة قيادة العلاقـة بمبـادئ ووجهـة نظـر نظريـة الـنظم والـذي قـام بنشرها فريتوف كوبرا وذكر فيها:

في النموذج القديم كان من المعتقد أن النقاش هو أي نظام معقد وأن فاعلية كل الأجزاء من الممكن إدراكها من خلال خصائص الأجزاء، أما في النموذج الحديث فهناك علاقة متبادلة بين الجزء والكل. . نستطيع فهم خصائص الأجزاء فقط من خلال فاعلية الكل، ولكن في الجوهر لا يوجد أجزاء على الإطلاق، ما نطلق عليه جزء هو ببساطه نمط في شبكة غير منفصلة من العلاقات.

يحتاج شعار قائد النقاش أن يكون *نحن داخل الصراع معا *كيف نحل هذا الصراع لضمان نجاحنا كفريق في تقدم مستمر؟ دعونا نذكر أنفسنا أن القضية هي ليست *نحن في مقابلهم* ولكن علينا أن نعرف كيف نكون أفضل، دعونا نمعن تركيزنا ونبقى في أماكننا ونمتثل بمعايير السلوكيات المقبولة في حل النزاعات كما نكشف طرق حل وسطية، لو فعلنا هذا سوف ينشأ لدينا فريق قوى على الصعيد الآخر مما نبدو عليه الآن والذي يشبه معركة صعبه ومثيرة للجدل.

تلخيص

تحتاج القيادة الفردية للصراع إلى إطار داخلي من النزاعات ضمن مجموعات، والتي تؤدى إلى صراعات جوهرية كبيرة لا مفر منها لتحقيق تقدم في المجموعة، أيضًا يعكس الصراع بين الأفراد المجهودات التي تتواكب مع التغيرات المستمرة في مجال العمل التنافسي، ويحدث الصراع من خلال ثلاثة أنواع كبرى :(الصراع المؤثر- الصراع المتقدم- الصراع المعرف)

الصراع المؤثر من أكثر الأنواع المدمرة بطبيعتها لفريق العمل وتتطلب تدخلات متخصصة من قائد النقاش، والذي يعكس الكفاءة العالية والتي تمنع الإنسان من أن يصبح متأثراً عاطفيا بالخلاف.

الأساليب التي تطرأ على الخلاف المؤثر تشمل :

- ❖ تطبيق مبدأ الإنصات العاطفي، شرح المضمون وانعكاس المشاعر، لذلك أنت تعتقد أن إمكانياتك مرفوضة وهذا يمكن أن يجعلك محبطا. .

- ❖ طرح الأسئلة المفتوحة مثل أخبرني أكثر ما الذي جعلك تشعر بـ .....
- ❖ استمع لكل شيء ولكن عليك الإجابة بانتقاء، كن عنيفا غير مستجيب تجاه التصرفات المؤثرة والتي لا يجب أن تعزز على الإطلاق.
- ❖ بناء علاقة، أصبح بعض الناس أقل احتمالية في أن يظلوا ثابتين على موقفهم وهم في خلاف مع أولئك الذين على علاقة طيبة معهم أو مع أولئك الذين يتمنون إقامة علاقة طيبه معهم في المستقبل.

وباستمرار تعزيز جميع الأطراف، هذا يزعم قيمة الفريق الواحد، كما أن التصرف المؤثر والذي يتعارض مع قيمة فريق العمل يجب أن يكون قابلاً للتحدي مع العروض البديلة بدلا من الحصول على نتائج عكسية أمام مجهود الفريق في حل الخلاف.

إصرارا على معيار حالة الاختلاف والذي يفرض على بعض الأطراف إعادة ترتيب الأوضاع من أجل رضا الأطراف الأخرى، هذا يميل إلى خفض التوتر وإقامة فهم متبادل بين جميع الأطراف.

- ❖ يشير التكليف بالتدريب على بناء تحصيلك العاطفي وعلى إظهار أسلوب نقاش مؤثر للأطراف، والذي يعكس تصرفات الفريق والذي يدل على تحصيل عاطفي أقل والذي له أثار عكسية لتقدم المستقبل ونجاح محترف.
- ❖ تؤدى عملية ومهمة النقاش إلى الانتقال الجيد من خلال مراحل متعاقبة من حل الخلاف والذي اقتحم حالة التكامل. كما تعالج بعض الأساليب المرغوبة تلك الأنواع من الصراع والتي تشمل طرق لتسهيل التقدم في إدراك الأسباب الجوهرية وطبيعة عدم الموافقة، وتتطلب هذه الخلافات تحديداً وتعريفاً للمشكلة من قبل الأطراف ورغبتهم في شرح أوضاعهم وأن يكون على مستوى عالٍ من الإفصاح والحديث، كما أن تشكيل الخلاف كوحدة واحده تعتبر رغبة صحية وهى (نتفق على أن نختلف) ولكن تلك التي تحفظ جميع الأطراف على ترسيخ أوضاعهم وتعطيهم إمكانية التقدم لإيجاد حل وسط.

تحويل الصراع إلى فرصة أساسيا وعاطفيا

هي مهارة قيادة العلاقة بذكاء، يحتاج قادة العلاقة إلى تكثيف جهودهم على بناء علاقة طيبة مع الأطراف، تطوير علاقات فعالة، إنفاق عملات والتي تعمل على تطوير العلاقات الخاصة وممارسة دور القيادة والذي يوضح أنهم على درجة من الجدارة بالثقة من قبل الجميع.

بهذه الطريقة يكون للفريق فرصة ليتعلموا من خبراتهم السابقة في الصراع، ويظهر على الجانب الآخر من الخلاف وعى وإدراك كبير بالتصرفات والتي تساعد الفريق كمجموعة عمل واحدة، وهذا يبرز قدرة أطراف النقاش على التطور بأنفسهم مهنيا من خلال توضيح مهارات سمو العلاقات الشخصية حتى في أوقات الخلافات الحادة في الرأي.

الخاتمــة

لقد وصلت إلى النهاية. . . . ومن المحتمل أن تكون نقطة البداية

لقد وعدنا في بداية هذا الكتاب نشر نموذج له مقدمـة، موضـوع وخاتمـة، نحـن حاليـا بصدد الخاتمة، في نهاية وصف نموذجنا ولكن بالنسـبة لـك عزيـزي القـارئ قـد تكـون مجـرد بداية – البداية كانت مع رحلة بناء المهارات وممارسة مناهج جديدة مـن أجـل إدارة أفضـل من خلال ملاحظة العلاقات في العمل وبعدها مراقبة النتائج, أنت قادر عـلى التحقيـق ويـتم ذلك بتطبيق الطرق التي تؤديها.

لـذلك دعنـا نراجـع النمـوذج بشـكل مخـتصر لـكي نعـزز الرسـالة الجوهريـة والمغـزى الحقيقي منها، ولكي نتواصل مع البشر جيدا ونصبح على قدر من الاحترام ومدربين عظماء في نظر العالم المحبة للعمل، فأنت تحتاج لتركيز انتباهك في إتقان التالي :

❖ أبحث عـن التغذيـة الراجعـة وردود الأفعـال لـكي تضـمن المـدخلات وكيـف تكـون تصرفاتك ونشاطاتك في نظر الآخرين، وهذا إضافة إلى معرفـة ذاتـك والكشـف عـن نقاط الضعف لديك.

❖ ابن وعيك بذاتك عاطفيا، وذلك لفهم ماذا تشعر في داخلك ولماذا قـد تشـعر بهـذه

العواطف والمشاعر، وتساعدك هذه المهارة على الاستجابة مع الظروف المعاكسة والتعبير عن نفسك بطريقة أكثر هدوء وعقلانية والتحكم في مستويات الانفعال والضغط.

❖ ممارسة التعاطف وذلك عن طريق الاستماع الفعال وأن تخرج من ذاتك لكي تمعن النظر في ظروف الآخرين، كما أن التقمص العاطفي هو ليس التعاطف أو الاهتمام الكامل بالآخرين ولكنه بالأحرى أسلوب للتعامل في المواقف الشخصية كالعمل، والذي يسعى أولا إلى التكامل بين ما يحدث في الموقف ذاته وحاليا على مستويات عديدة من الفهم وأيضًا تجنبا للتمركز حول الذات، ومن خلال ملاحظه السلوكيات من جانب واحد يسهل إدراك رؤيتك باعتبارها الوحيدة التي تهم حقا.

❖ أسأل نفسك بصورة روتينية هل قراراتك عادلة؟ جديرة بالاحترام؟ أمينة ومتسامحة؟.. لأن هذه هي الطريقة الوحيدة التي تجعل قراراتك لها تأثير عليك.

❖ تعامل بمصداقية وكأنها قيمة غالية وغير قابلة للتشويه عن طريق الخداع أو قلة الثقة في تصرفات فريق العمل، حاول نشر دروس تعلمتها وذلك لتعزيز خبرتك التي اكتسبتها من خلال التحدي في العمل.

❖ قيم وضعك من السلطة وتجنب انتهاك الحدود بين الأشخاص والتي يمكن أن تضعف من وضعك.

❖ ابحث عن طرق للتواصل مع ردود الأفعال البناءة خصوصا عندما تحتاج إلى تحسين. طبق طرقاً للتواصل بين الأفراد.

❖ استخدم أسلوب المهام الإشرافية والتي من منظور البشر تريد أن تخدم دوراً إنتاجياً في فريق العمل، من هذا المنطلق ومن منظور مكجريجور في نظريته كمنهج متبع في الإدارة والقيادة الفعالة والذي يمكن أن يفيد في تطبيق المهام الصغيرة والبدء بتدريب أكثر تمكينا لملاحظة التحديات التي تخلق قيمة إضافية عن طريق تشجيع الإنسان تجاه تحمل المزيد من المسئوليات في مجال العمل.

❖ التكيف مع طبيعة الآخرين كطريقة لبناء علاقة طيبه ومحاولة بناء تفاعلات أكثر

ديناميكية ومثَمَّرة لتحسين الأداء.

- ❖ الصراع الأكثر شيوعا وإلى حد كبير بين فريق العمل والذي لـه نتيجـة حتميـة لوجهـات نظر متعددة عقدت حول الطرق المثالية لانجاز أهداف مجموعة العمل.
- ❖ وبتصنيف نوع الصراع الحادث، يستطيع القادة الانخراط في تحديد المشكلة وتعزيز المواقف السابقة.
- ❖ والبحث عن أرضية مشتركة في التفكير بين أطراف النزاع.
- ❖ يستطيع قاده الصراع خلق مجموعة عمل جديدة قادرة عـلى إدراك أفضـل التـدريبات وزيادة تماسك الفريق.

بيـنما نحـن لا نـدعى تقـديم هـذه التـدريبات كاسـتعدادات إدارة علاقـات ذات صـلة بالقادة، نحن نوصى بها من منظور أنه أساس سليم لتحسين مهارات الإنسان، والتي تنطبق عـلى إضافة قيمة لـلإشراف عـلى العمـل، وحيـث إن المتعـة في تطـوير هـذه المهـارات هـو أنـك لا تسـتطيع تركهـا في العمـل فهـي تصـبح أساسـاً لإنشـاء وتحسـين الأسرة، المجتمـع والعلاقـات المجتمعية ككل، فهي حتما مهارات صارمة لكل من القيادة المنظمة والتطور الفردي.

قاموس المصطلحات

التقييم الشخصي الدقيق

ويتمثل في تطوير المعنى الحقيقي لنقاط القوة والضعف من صفات، أساليب وقدرات شخصية للإنسان.

الصراع الفعال

هو الصراع الذي تقوده العواطف أو التضارب في العلاقات الشخصية والذي يسبب عدم التوافق بين أطراف الصراع.

نقاط الضعف

هي جزء من الواقع والذي يكون فيه الشخص غير مدرك بالرغم من أن المحيطين به على وعى بالحقيقة، على خلاف ذلك لا يستخدم الإنكار ونقاط الضعف كآلية في التعامل فهي في الواقع نقاط تهرب وعى الإنسان لسبب أو لآخر.

التنافر المعرفي

هي نظرية توضح كيف يتجنب الناس المعارف المتضاربة أو إدراكها.

الإنكار

هي آلية الدفاع النفسي والتي توضح أهمية الأحداث. وتشمل معدل المشاكل النفسية والتي صمتت للحد من الوعي.

التدريب المتطور

وهو التدريب الذي يركز على بناء المهارات والكفاءات، وعلى الفرد أن يقوم بأداء إشرافي متخصص أو أدوار احترافية، كما أن هذا النوع من التدريب يكون ذو قيمة عالية بالنسبة للقادة الجدد أو القادة الذين حصلوا على ترقيات حديثا أو الذين أعيد تعيينهم على اختلاف المستوى من المسئولية.

مرحلة التمايز في الخلاف

وتتمثل المرحلة الأولى من النقاش عندما تنشأ حالة من الفهم المتبادل بين أطراف النقاش وأيضًا حول موقف كل طرف من أطراف النقاش.

السقوط العاطفي

هو حصيلة عواطف شائعة وتصرفات ناتجة من كونك معرضاً للانتقاد.

الذكاء العاطفي

هو مصطلح يوصف معدل الكفاءات والذي يشمل الوعي الذاتي، القيادة الذاتية، الوعي الاجتماعي وقيادة العلاقات، والذكاء العاطفي للفرد يشمل كونك ذكياً على الصعيد العاطفي وبالأخص معرفة أي نوع من الانفعالات تشعر بها؟ ولماذا أو كيف تفهمها جيدا؟ والعمل على العواطف المحيطة بك.

الوعي الذاتي العاطفي

في النهاية عليك معرفة ما هي العواطف؟ وأيضًا متى وكيف تشعر بها؟ أن يكون لديك مفردات للغة العواطف لذلك تستطيع أن تعرف بشكل أفضل بماذا تشعر والأسباب المحتملة لهذه المشاعر ؟

التعاطف

هو الشعور بشخص معين، فهمه والاستجابة لظـروف الآخـرين ومـن ثَـمَّ قـراءة المعنـى الباطن وليس الظاهري.

تغيير السلوك

بإجراء أبحاث في عام ١٩٢٠ للعالم مايو لوثليسبيرجر وديكسون والتـي تـدل في جوهرهـا عن بداية حركة قيـادة العلاقـات الإنسـانية؛ عنـدما لاحظـوا كيـف يتعامـل العـمال مـع المكاسب الإنتاجية وعندما يعطى لهم انتباها وعندما تتم معاملاتهم بطريقة مميزة بـل بالأحرى مثل تروس في آلية العلاقات الشخصية.

حالة التكامل في النقاش

حل حالة الصراع، بعدما تعرفنـا عـلى حالـة التمايـز الأولى في الصراع والأوضـاع المختلفـة لأطراف النزاع حينها يبدأ طرفان أو أكثر في الاتحاد معا محـاولين إيجـاد أرضـية مشـتركة من مستوى الفهم.

أساليب الأشخاص

مجموعة من أربعة أنماط الشخصية المتميزة، منفصلة في الأرباع على شـبكة بمـا في ذلـك محاور تظهر سلسلة متصلة من الحزم (ح) العالي والمنخفض التـي تتقـاطع مـع سلسـلة متصلة من الاستجابة (ج) العالية والمنخفضة، وبدلا من أن يوزع الناس بالتساوي داخـل الأربع رباعيات وصفت بأنها:محركات (ح، ع، ج، م)، التعبـيرات (ح، ج، ع)، وديـات (ح، م، ج، ع)، أما التحليليات (ح، م، ج، م)

عملية الصراع

والاختلافات بها تدور حول كيفية إنجاز مهمة معينة بطريقة ناجحة.

تقنية الشطيرة

تقنية نظم الاتصال تهدف إلى تقليل الدفاعي للفرد الذي هو عـلى وشـك الحصـول عـلى النقد أو للحد من اللدغة من تلقي الأخبار السـيئة، تتطلـب هـذه التقنيـة مـن المتصـل

الدائم الـذي يبـدأ وينتهـي مـع التصريحـات الايجابيـة عـن الشـخص الآخـر، وتصـفيف المشكلة، والقضية، والنقد، أو الأخبار السيئة بين العبارتين التاليتين.

مهمة الصراع (المعرفية)

الفرق حول ما هو العمل الذي يكون للتطبيق، عندما تدرك الأفراد (الأفكـار، وجـزء مـن المعرفة) وتختلف أو تعارض بعضها البعض.

أسلوب العطف:

علاقة - استراتيجية بناءة لتحديد واحـد مـن الأسـاليب الخاصـة والأشـخاص الآخـرين، ثَـمَّ استخدام هذا الفهم لتبني المقارنة المرنة لتؤكد التكيف مع الأسلوب الطبيعـي للشـخص الآخر.

نظرية (س) ونظرية (ص)

العلامات التي تعطى للانقسام من أساليب إدارة العلاقات الإنسانية، وضـعت مـن قبـل دوغلاس ماكغريغور في كتابه، مبادرة الجانب الإنساني، تفترض نظرية (س) الاقـتراب مـن احتياج العمال الحث عـلى العمـل، وتفـترض نظريـة (ص) العمـل هـو السـلوك الطبيعـي، كاللعب، ويمكن ذلك للموظفين أن يكونوا منتجين جدا إذا توكل وتدرب.

التقييم ٣٦٠ درجة أو تعدد درجات الملاحظات:

ممارسة التعلم الذاتي الذي يتلقى الأفـراد الملاحظـات مـن خـلال الإجـراء حيـث معـدل الأفـراد لأنفسـهم عـلى أبعـاد الأداء باسـتخدام أداة المسـح وترشـيح المرءوسـين والـزملاء والمديرين لتقديم تقديرات مجهولة منهم باسـتخدام نفـس الأداة، يـتم مقارنـة التقيـيم الذاتي لمتوسط درجات من مجموعة المرشحين ذوو المرتبة.

ملاحظات

الفصل الأول

١- استخدام الشعار من قبل إرنست ويونـغ، LLP. في رسـالة مـن رئيسـنا (www. ey. com/global/content. nsf/US/careers - الطلاب- رسالة من رئيسـنا)، ويكتـب تورلي جيم، "تكون رؤيتنا وإسـتراتيجيتنا ذات شـقين: الأول: أنهـا تكـون معروفـة في السوق كالشركة التي يريد الناس أن تكون فيها، لأنه ذلك الشركة التي تضع الشعب أولا "

٢- استخدام الشعار من قبل مجموعة هاي لوصف طريقة الشركـة لمراجعـة الخـدمات ولتطوير المواهب الخاصة بالشركة. رؤية WWW. haygroup. com.

٣- أد: كارول سانسون، الذاتية والدافع الخارجي : البحث عن الـدافع والأداء الأفضـل (الضغط الأكاديمي، ٢٠٠٠).

الفصل الثاني

١- وارن بلانك, ١٠٨ من مهارات القـادة الطبيعيـين بـالفطرة (نيويـورك: AMACOM, ٢٠٠١) ص. ٣٣ (AMACOM: - اماكوم- هي فرع من جمعية الإدارة الأمريكية).

٢- جون وايتمور, تدريب للأداء: تزايد البشر, أداءً وغرضًا, المرحلة ٣ (الولايات المتحدة: نيكولاس بريلى, ٢٠٠٢), ص ٢.

٣- وارن بنيس، لكي تصبح قائدًا (كامبريدج، ماساشوستس: كتب فرساوس، ١٩٨٩). تقع الصيغة الواردة في هذا الفصل في فصل التأهيل "معرفة نفسك".

٤- بلانك, ص ٣٤.

٥- هناك العديد من النماذج العملية للتقيم والتوضيح، ولكـن تسـتند قائمتنـا إلى حـد كبير على تلك الموصى بها من قبل مستشارين قيادة جيمس كـوزيس وبـاري بوسـنر في كتابهما، تحدى القيادة (نيويورك: جوسي-باس, ٢٠٠٢) ص ٦٣-٧٣.

٦- هنا، أيضًا، هناك العديد من النماذج للسـعي مـن ردود الفعـل، لكننـا نبنـي لـدينا قائمة إلى حد كبير على التوصية التي قدمها وارن بلانك، (ص. ٥٣).

الفصل الثالث

١- أريك مايزل، حاصل عـلى دكتـوراه، ٢٠ نصـيحة للتواصـل في العمـل (مكتبـة العـالم الجديدة، ٢٠٠١)، النصيحة # ١٧ "ممارسة التعاطف".

٢- المرجع ذاته.

٣- آرثـر سـايروميكولى، إد. دي. ، آرثـر ص. وكـاثرين كاتشـم، قـوة التعـاطف (عمـود، ٢٠٠٠)، ص ٩٧

٤- ستيفن. كوفي، ٧ عادات للناس الأكثر فعالية (الحياة البيتية، ١٩٨٩), ص. ٢٤٠.

٥- جيمس كوزيس وباري بوسـنر، المصـداقية: كيـف تكسـب القيـادة وتفقـدها، لمـاذا الناس يطالبون بها؟(سان فرانسيسكو: جوسي-باس, ٢٠٠٣), ص ١٤.

٦- مايزل, النصيحة # ١٧

٧- سايروميكولى وكاتشم

٨- تتم مراجعة هذه المواد عن طريق النقل في العادات السبع للنـاس الأكـثر فعاليـة، عادةً "نسعى أولا أن نفهم، ثَمَّ يجب أن نفهم," ص ٢٤١.

الفصل الرابع

١- جانيـت غالانـت المجـاملات البسـيطة كيـف تكـون شخصًـا رقيقًـا في عـالم وقحًـا (بليزنتفيل، نيويورك: مجلة ريدرز دايجست، ١٩٩٨), ص ٢٣.

٢- روبـرت بولتـون ودوروثي غروفـر بولتـون، أسـاليب النـاس في العمـل (نيويـورك AMACOM، ١٩٩٦), ص ١١١ (AMACOM -امـاكوم- هـي فـرع مـن جمعيـة الإدارة الأمريكية).

٣- المرجع ذاته, ص ١١١١-١٢.

الفصل السادس

١- ويس روبرتس، أسرار قيادة أتيلا الهوني، الطبعة المعاد طباعتها (كتب وارنر، ١٩٩٠), ص ٢٣.

الفصل السابع

١- دانيال جولمان. العمل مع الذكاء العاطفي. كتب بانتام، ١٩٩٨: نيويورك, ص ٢٦٣.

٢- راندي ساكس، تقييم الأداء الإنتاجي جمعية الإدارة الأمريكية، ١٩٩٢.

٣- مراجعـة المـوارد التاليـة إجـراء استعراضـات ممتـازة مـن هـذه التقنيـات وأسـاليب الانتقـادات داهيـة المتقدمـة، ١١٧: مايكـل ارمسـترونغ، وإدارة الأداء - الاسـتراتيجيات الرئيسـية والمبـادئ التوجيهيـة العمليـة، الطبعـة الثانيـة (لنـدن: الصـفحة كوجـان، ٢٠٠٠)، سـام ديـب ولايـل سوسـمان، مسـئولية الاتجـاه الأنيـق للنـاس (كامبريـدج، ماساشوستس: كتب فرساوس، ١٩٩٥).

٤- لايـل سوسـمان, مسـئولية الاتجـاه الأنيـق للنـاس (كامبريـدج، ماساشوسـتس: كتـب فرساوس، ١٩٩٥).

الفصل الثامن

١- كريستينا فيلازكا- دوفرناى، "مسئولية تولى الإدارة الجزئية" تحديثات إدارة هارفـارد (فبراير ٢٠٠٧): ٣

٢- هناك بعض النقـاش الأكـاديمي حـول المنهجيـة وصـحة النتـائج مـن خـلال تجـارب هوثورن، ولكن حافظت على هذا البحث دائما مكانها كدراسة تاريخيـة، مـن حيـث منشأ حركة إدارة العلاقات الإنسانية.

٣- دوغلاس ماكجريجور، الجانـب الإنسـاني في المؤسسـة: الـذكرى ٢٥ طباعـة نيويـورك (اروين \ ماكجرو هيل، ١٩٨٥).

٤- نـرى استعراضـا لنظريـات مكجريجـور نشرت عـلى موقـع عـلى شـبكة الإنترنـت، _mcgregor. ٠٣http:\\www. accelteam. com\human_relations\hrels_ .html

٥- رون يلينغم، ومبدأ الشعب. إعادة التعريف الثوري للقيادة (نيويورك: سانت مارتن غريفين، ١٩٩٧).

٦- يلينغم, ص ١٢.

٧- إبراهام ماسلو، الدافع والشخصية، ٣ أد. (هاربر كولينز للنشر، ١٩٨٦).

٨- إبراهام ماسلو، ماسلو في الإدارة (نيويورك: جون وايلي وأولاده، ١٩٩٨). "تلاحظ على العلاقة بين الصحة النفسـية وخصـائص المـديرين للمسـتوى العـالي (مـذكرات مـن يكرت)" الفصل، ص. ٩٤-١٠١.

٩- ---, ماسلو في الإدارة.

١٠- روبرت كابلان، ما وراء الطموح (سان فرانسيسكو: الناشر جوسي باس، ١٩٩١).

١١- كابلان, ص. ٤٧.

١٢- دانيال جولمان، والعمل مع الذكاء العاطفي (نيويورك: كتب بانتام، ١٩٩٨).

الفصل التاسع

١- يلينغم، ص. ١٣٨.

٢- ريك برينكمان وريك كيرشنر، والتعامل مع أشخاص لا يمكنهم الاحـتمال. (نيويـورك: ماكجرو هيل، المؤتمر الوطني العراقي، ١٩٩٤)، ص ٥٠.

٣- إبراهام ماسلو، الدافع والشخصية.

٤- روبـرت بولتـون ودوروثي غروفـر بولتـون أسـاليب النـاس في العمـل (نيويـورك: AMACOM١٩٩٦AMACOM) .(-امـاكوم- هــي فـرع مــن جمعيــة الإدارة الأمريكية).

٥- ما تبقى من الفصل تركز على تقديم نموذجًا للمخطط التفصيلي في روبـرت بولتـون ودوروثي غروفـر بولتـون كتـاب مفيـد للغايـة وعمليـة، أسـاليب النـاس في العمـل (نيويورك: AMACOM، ١٩٩٦). أسلوب العطف هو مفهـوم أنهـا تنـاصر. إذا كنـت تدرس نماذج مختلفة أخرى حول. الصفات النفسية في العمل، وأنهم جميعا تميل إلى أن تكون متشابهة جدا، حتى لو وصفت بطريقة مختلفة قليلا.

٦- بولتون وبولتون, ص. ٦٨.

الفصل العاشر

١- مارك جيرزون. مدى نجاح القادة تحويل الخلافـات إلى فـرص، مـوجز بواسـطة رود كوكس، عرض منتدى الإدارة، ١١ أبريل ٢٠٠٧.

٢- كارل روجرز. عندما تصبح شخصا: رأي الطبيب المعالج في العـلاج الـنفسي، هوتـون ميفلين عام ١٩٦١.

٣- جولمان. العمل مع الذكاء العاطفي.

عن المؤلفين

السيد/ ستيفن كوهين هو رئيس العمل والشعب وحلول وإدارة الموارد البشرية البـارزة وتنمية المهارات القيادية وشركة التدريب التنفيذية، السيد كوهين هو أسـتاذ مسـاعد لـلإدارة في جامعة الجزيرة الطويلة، وتعلم دورات ماجستير في إدارة الأعمال التي تركـز عـلى العمـل، والناس والإنتاجية. إنه واحد من المدربين التنفيذيين ومن معظم الكبار وذوي الخبرة في الـبلاد بعد أن أصبح كبار المديرين على أسلوب قيادته لأكثر من عقدين مـن الـزمن. السـيد كـوهين هو المؤلف المشارك لثلاثة كتب، بما في ذلك صيغة إدارة الأفراد، ٦ عادات زعماء فعالة للغايـة و٦ عادات فرق فعالة للغاية. وشملت عملاء شركته الجارديان شركة التأمين على الحيـاة بي إم دبليو بالولايات المتحدة الأمريكيـة وإرنسـت والمـنظمات الماليـة وغيرهـا القانونيـة والشـباب والعديد من الخدمات المهنية، وهو خريج من جامعة كورنيل وأكمل دراسته العليا في جامعة أدلفـي، إنـه يعمـل أيضًـا في ممارسـة الصـحة العقليـة الخاصـة ومقرهـا في السـهول البيضـاء بنيويورك.

السيد/ فنسنت أوكونيل هو شريـك بـارز في حلـول العمـل والنـاس، إنـه يـؤدي خـدمات التقييم والتدريب للشركة، والتي توفر ٣٦٠ درجـة متعـددة اسـتطلاعات التعليقـات المعدلـة ومجموعة واسعة من بناء فريق العمل وبـرامج الـتعلم وإدارة الأفـراد للمـنظمات في جميـع

أنحاء العالم، وقال إنه يدير أيضًا فرق وضع مقترحات الأعمال المختلفة، والتشاور لمهمة تطوير الأعمال من المعلومات في وقت سابق من حياته المهنية، السيد. أوكونيل خدم في مناصب تنفيذية في مجال التسويق في مختلف المستشفيات، وكان مستشارا للمجموعة هاى. السيد أوكونيل تخرج من جامعة براون، عمل بعد التخرج في إدارة الموارد البشرية في جامعة كورنيل. وقال إنه قام بتأليف العديد من المقالات للمجلات المهنية وتأليفه ٦ عادات زعماء فعالة للغاية مع السيد. كوهين.

"هذا كتاب رائع يمكن للمديرين قراءته فهو كتاب شامل وموجزومليء بالحكم المفيدة المتعلقة بالجوانب الإنسانية للقيادة ."

مايك ويلك , شريك وقائد ممارس , إيرنست أند يونج.

"يوفر كتاب ممارسات قوية لقادة أقوياء تدريباً ممتازاً للمدير ليستطيع تقديره وتطبيقه بسهولة ." رايموند جي ستيتز, كبير الموارد البشرية V.P الوام أمريكا.

لماذا يتسبب النظام الإداري في جعل الموظفين يكرهون وظيفتهم في الوقت الذي يقوم فيه نظام آخر بإلهام الموظفين للقيام بمهامهم واحترام مبادئهم ؟ اتضح أن المهارات العاطفية والذهنية للأفراد المديرين هي السبب الرئيسي . ففي المنظمات الحديثة يحرصون على إعادة ترتيب مواردهم البشرية ذات المهارة العالية حتي لايكون هناك شيء أكثر أهمية من مجرد تطوير المهارات التي تحث الأفراد على التفوق في منافساتهم .

مميزات التسع ممارسات القوية لقادة أقوياء منطقية وسهلة التطبيق بالإضافة إلى كونها آلية عمل منظمة يمكن تقييمها إلى ثلاث مهارات مختلفة, تأسيسية, أي تمنع الوقوع في الأخطاء الشائعة والتي تتعلق بالعلاقة الإدارية المتقدمة .

أما بالنسبة للمديرين الذين ليس لديهم وقت كاف ويسعون للحصول على نتائج فعالة في وقت قصير من خلال التدرب على تطوير المهارات القيادية, فإن هذا الكتاب يمكن أن يكون الطريق الصحيح لتطوير المهارات بشكل قوي وتحقيق النجاح بشكل سريع فيما يتعلق بتطوير كافة المهارات الإدارية المهمة للأفراد .

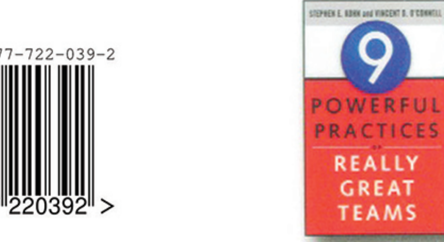


ستيفن كون : هو رئيس "حلول الأفراد والعمل" وهو مدرب تنفيذي بارز في مؤسسة لتطوير إدارة الموارد البشرية ومهارات القيادة . ويعد واحداً من ضمن أكثر الخبراء التنفيذيين وخبراء المدربين في الدولة وقدم العديد من النصائح لخبراء المديرين بخصوص ممارستهم القيادية لأكثر من عشرين عاماً . ومن ضمن عملاء مؤسسة "ذاجارديان لايف" للتأمين وشركة "بي إم دبليو" في الولايات المتحدة و "إيرنست أند يونج" . ستيفن هو معلم مساعد في الإدارة في جامعة "لونج ايسلند" ويقوم بتدريس كورسات الماجستير التي تركز على العمل والأفراد والإنتاجية . ويعيش في برياركليف مانور في نيويورك .



فنسنت دي أوكونيل هو المدير الإقليمي لآسيا لمؤسسة "جلوبيكون" لاستشارات إدارة الأداء والتدريب الدولي : ويقوم فنسنت بابتكار وتعديل مناهج للشركات في آسيا والولايات المتحدة خاصة في المجالات المتعلقة بالممارسات الإدارية ذات الذكاء العاطفي وإدارة الأداء والأسس المهمة للإدارة وتكوين فرق العمل . ويقوم أوكونيل بتقسيم وقته بين ماكلين وفرجينيا وبانجوك وتايلاند .

كون وأكونيل هما مؤلفا كتاب ممارسات قوية لفرق عمل قوية أيضاً العظيمة .


ISBN 978-977-722-039-2







8 أشارع أحمد فخرى مدينة نصر – القاهرة . تليفاكس: 23490242- 23490419 (202)
elarabgroup@yahoo.com info@arabgroup.net.eg
www.arabgroup.net.eg